



Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie

Update 23/11

24/11 645

20/12

Def

## TER INFORMATIE

Aan  
de Minister

Directoraat-generaal  
Ondernemen en Innovatie  
Directie Topsectoren en  
Industriebeleid

Auteur

Aanleverpunt  
E/113

T 070

s@minez.nl

## nota

Bijwonen deel Presidentenoverleg ABDUP (Akzo, Shell,  
DSM, Unilever en Philips) op 24 november a.s.

Datum  
17 november 2011

Notanummer  
OI/ID / 11162654

Informatiekopie aan  
MT-BI, MT-TOP,

Paraaf  
drs. G. Landheer  
directeur Topsectoren &  
Industriebeleid

Paraaf  
dr. B. Leeftink  
DG BI

Paraaf

Medeparaaf  
AEP

Medeparaaf  
IB/Europa

Medeparaaf  
BBR

Bijlage(n)

### Aanleiding

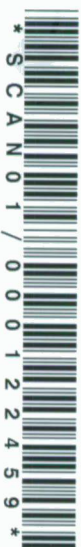
- U bent 24 november a.s. te gast bij het Presidentenoverleg van AkzoNobel, Shell, DSM, Unilever en Philips (aangeduid als ABDUP; in ABDUP staat de 'B' voor Bataafsche). Dit overleg wordt 1 of 2 x per jaar gehouden. Deze keer bij Unilever. Gastheer is CEO Unilever, Paul Polman.
- Locatie is hoofdkantoor Unilever op Weena 455, 3013 AL Rotterdam.
- U bent te gast van 16.45 uur tot 18.15 uur. De CEO's van deze ondernemingen zijn: Hans Wijers (AkzoNobel), Peter Voser (Shell), Feike Sijbesma (DSM), Paul Polman (Unilever) en Frans van Houten (Philips).
- Het gaat om een informele gedachtewisseling over 3 globale agendapunten, waarbij telkens van u een korte inleiding wordt verwacht. Agendapunten zijn: 1) de macro-economische situatie in Nederland, 2) Europa en 3) het topsectorenbeleid. Dit is bewust niet verder specifiek ingevuld door ABDUP. In **bijlage 1** treft u de spreekpunten aan. Het overleg heeft een informeel karakter, zonder verslaglegging en pers.
- VNO-NCW voorman Bernard Wientjes zal het gesprek ook bijwonen en heeft diverse punten in te brengen (zie agpt 3 en factsheet 8 in bijlage 3)
- Naast de presidenten zijn ook de landenmanagers en directiesecretarissen van de vijf bedrijven aanwezig. In **bijlage 2** treft u een lijst van deelnemers aan. Voertaal is engels.
- [redacted] zullen u begeleiden.

### Kernpunten

- Bij elk agendapunt geeft u een beschouwing van ca. 5 à 10 minuten waarna er ca. 20 minuten inbreng door internationals en een open gedachtewisseling kan plaatsvinden.
- In de toelichting staan korte inleidingen op de spreekpunten en commentaar op twee nieuw opgekomen onderwerpen: inbreng VNO-NCW en duurzaamheid.

Ontvangen BBR

- 30/11



- In de toelichting staan korte inleidingen op de spreekpunten en commentaar op twee nieuw opgekomen onderwerpen: inbreng VNO-NCW en duurzaamheid.
- Factsheets over de 3 agendapunten staan in **bijlage 3**. Bij Macro-economische situatie (1) en Europa (2) elk 1 factsheet en bij het bredere agendapunt Topsectorenbeleid 6 factsheets (3 t/m8).
- Daarnaast treft u in **bijlage 4** factsheets van de 5 bedrijven en CV's van de 5 CEO's aan.

## TOELICHTING

### Agendapunt 1: Macro-economische situatie NL

- Spreekpunten schetsen het meest recente macro-economisch beeld voor Nederland en daarbuiten. Tekst gaat in op oorzaken van krimp in Q3 (lagere uitgaven consument en overheid, terugval investeringen) en blik vooruit op internationale beeld (naderende recessie in Europa). Bij ontstaan nieuwe recessie is het juist van belang in te zetten op structureel versterken verdienvermogen Nederland. Voor korte termijn overwegen of gebruik maken van in het verleden effectief gebleken crisismaatregelen nodig is. Niveau werkloosheid is internationaal gezien nog goed, maar aangekondigde reorganisaties (o.a. Philips/DSM) versterken beeld van naderende oploep werkloosheid.

### Agendapunt 2: Europa / eurocrisis

- U kunt een overzicht geven van de laatste actualiteiten op het gebied van de eurocrisis en inzicht bieden in de Europese groeiagenda. Nadruk ligt daarbij op het creëren van open, competitieve markten, zowel binnen Europa als daarbuiten. De bedrijven waarvan de CEO's aanwezig zijn, staan met een voet in Europa en met de andere in Amerika en Azië.

### Agendapunt 3: Topsectorenbeleid

- Met de spreekpunten geeft u een schets van de filosofie achter het bedrijfslevenbeleid, bij de uitvoering waarvan deze multinationals zeer actief betrokken zijn. We verwachten niet dat de CEO's zeer specifiek zullen inzoomen op elementen zoals RDA, RDA+ of human capital, hoewel de laatste weken door grote bedrijven wel hun zorg is uitgesproken over het effect van RDA. [REDACTED], chief fiscal officer EL&I, heeft met Philips een gesprek gevoerd, waarna dit bedrijf zich aansloot bij de strekking van de Amvb RDA.

*Inbreng Wientjes*

- VNO-NCW topman Wientjes zal ook deelnemen aan het Presidentenoverleg. Dinsdag jl. kreeg EL&I zijn inbreng voor het overleg. Zie factsheet 8. De 3 onderwerpen zijn te scharen onder agendapunt 3. Wientjes stelt aan de orde: 1) betrokkenheid CEO's ABDUP bij maatschappelijke discussie, 2) betrokkenheid bij het Topsectorenbeleid en 3) uitwisseling van personeel bedrijfsleven – overheid

- Ad 1. T.a.v. betrokkenheid CEO's ABDUP bij maatschappelijke discussie stelt VNO- NCW dat de laatste jaren die betrokkenheid verbeterd is. Hij vraagt of zij hun rol nog meer willen intensiveren, of er behoefte is aan regie en of op Europees niveau de European Round Table zich nadrukkelijker kan profileren. Vanuit EL&I

Aansluiting bij de maatschappelijke discussie sluit ook aan bij volgende punt in nota: duurzaamheid. In zijn algemeenheid scoren Nederlandse multinationals goed op internationale duurzaamheidslijsten.

- Ad 2. T.a.v. betrokkenheid ABDUP bij het topsectorenbeleid herkennen wij het beeld van VNO-NCW dat ABDUP in praktisch alle topsectoren actief is. Indien niet op het niveau van Topteams dan toch wel in regiegroepen, klankbordgroepen, trekkers innovatiecontracten etc.

Wij

- Ad 3. T.a.v. uitwisseling bedrijfsleven – overheid vraagt Wientjes aan ABDUP steun voor het plan en deelname aan een projectgroep om de nog te bepalen doelstelling te realiseren.

Het doel van de het uitwisselingsprogramma is om de totstandkoming en de effecten van het overheidsbeleid wederzijds te ervaren en kennis van de bedrijfslevenpraktijk op te doen om uiteindelijk elkaars werelden beter te leren kennen.

Dit zal

Over de invulling van het uitwisselingsprogramma is contact geweest bij VNO-NCW. VNO heeft ook de belangstelling gepeild bij een aantal bedrijven. Hieruit blijkt dat er een voorkeur bestaat voor een lichte en praktische invulling, bijvoorbeeld van 1 à 2 maanden en te beginnen met een pilot. Dat lijkt ons [REDACTED]

In het kielzog van dit uitwisselingsprogramma zal ook aan het reeds bestaande stageprogramma een nieuwe impuls gegeven worden. EL&I en m.n. voorloper van DG BI kende een programma van kortstondige stages (enkele dagen tot een week).

Start van dit geïntegreerde programma van uitwisseling/stages met o.a. VNO-NCW is voorzien begin 2012. Daarmee kan meer maatwerk geboden worden voor behoeften bij bedrijfsleven en overheid.

#### *Duurzaamheid*

- [REDACTED]

**Directoraat-generaal  
Ondernemen en Innovatie**  
Directie Industrie & Diensten

**Notanummer**  
OI/ID / 11162654

[Redacted]

**Advies:**

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

S

Directie Topsectoren en Industriebeleid.

bylage 1

## **BIJLAGE 1**

### Spreekpunten

- 1) Macro-economische ontwikkelingen
- 2) Eurocrisis
- 3) Topsectorbeleid



## 1. Spreekpunten macro-economische situatie

- The current macro economic situation, and the short term prospects are alarming. Last week the Dutch Statistics Office announced a modest economic decline for the third quarter, compared to the second quarter. This shows that turmoil in the international world has now reached the Dutch economy.
- The economic fall back was caused by lower consumer expenditure and government expenditure. As a result of the eurocrisis, producer confidence and in particular consumer confidence deteriorated sharply. Dutch consumers willingness to buy has already been lower than during the credit crisis in 2008.
- Prospects about future sales in the business sector are negative. Many enterprises currently reduce stock supplies. As a result, investment is under pressure.

- The Dutch export – traditionally our driving force for growth – expanded modestly during the last quarter.
- Early signs show that growth expectations for the Netherlands and Europe will deteriorate further during the fourth quarter. The relevant question then seems not to be IF we will see a new recession, but how severe it will be and how long this recession will persist. Leading indicators point to an early recession in the Netherlands, and other EU countries.
- Looking at the global economic situation we can see that world trade is coming to a halt, with the sovereign debt crisis and declining growth in China being it's primary causes. On balance, world trade stagnated since March this year, despite a revival during the summer months.
- Within the Eurozone we are facing enormous challenges. Growth is slowing. The European Commission just revised expected Euro area growth in 2012 downward from 1,25 % to

0,5 %. Greece, Portugal and Ireland have needed external support and still measures taken so far have failed to calm financial markets. Especially the situation in Italy is worrisome.

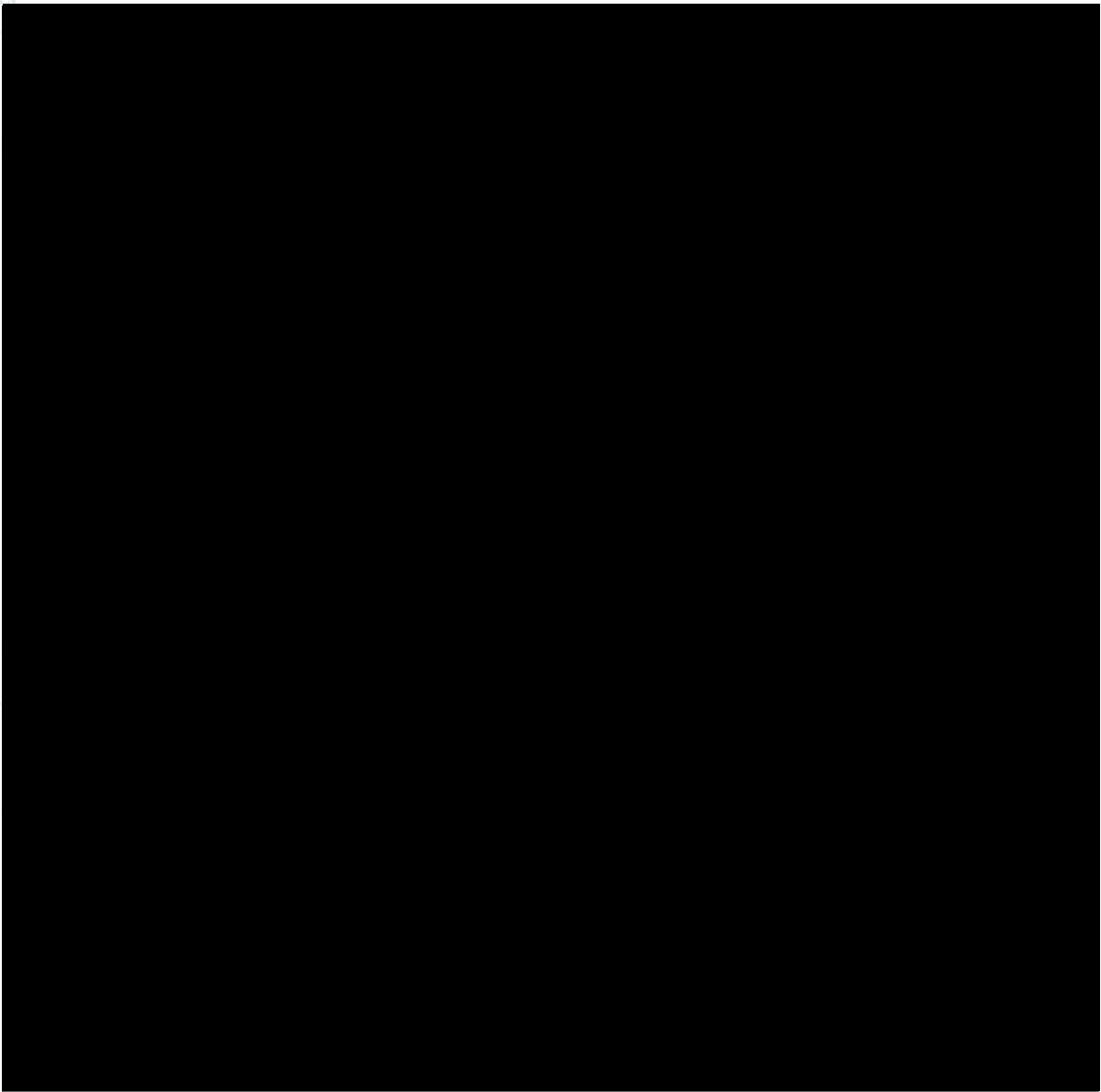
- On the bright side, with respect to the labour market, the Netherlands finds itself in a relatively comfortable position. Unemployment is low from an international perspective and the number of jobs grew during the last year. At the same time, we see unemployment rising quickly in recent months and I expect the upsurge will continue. Various multinational firms strengthen this image by announcing reorganizations and budget cuts for the upcoming year. Think of Philips, DSM and Rabobank
- All in all, it is highly important that we keep close track of the economic development in the world. My particular concerns goes out to the (financial)stability of firms based in the Netherlands. They are crucial to our future wealth and competitiveness in the world economy.

- If we are faced with a new recession, the Dutch government has to seriously consider new crisis measures. Thereby we will preferably draw from the set of policy tools that turned out to be effective during last crisis. It is needless to say that the budgetary position has worsened since 2008. This constraints our possibilities to act. In addition to crisis measures, policies that enhance competitiveness of Dutch firms and the potential for economic growth in the long run, remain crucial. As this is my primary goal as minister of economic affairs, agriculture and innovation, I will elaborate on our new industrial policy later on. In any case it will be <sup>necessary</sup> inevitable to reconsider <sup>also</sup> structural reform measures in, for instance, the labour market, housing market and health care.

## 2. Spreekpunten Europa / Euro crisis

### ***Euro crisis***

- The Euro crisis has shown us how intertwined the European economies are. For dozens of years Europe has delivered us peace, prosperity, growth and jobs. However we are now experiencing the downsides of our intertwined economies.
- As I said earlier, within the European Union and the Eurozone in particular we are facing enormous challenges. Growth is slowing, Greece, Portugal and Ireland have needed external support and still measures taken so far have failed to calm financial markets. Especially the situation in Italy is worrisome.
- Maintaining the stability of the Eurozone is essential. The benefits are large, even more so far an open economy like the Netherlands. And the costs of dismantlement of the euro would be enormous.
- The current crisis in its core is caused by a lack of confidence. Lack of confidence in the sustainability of EMU and lack of confidence that countries will



take the measures needed to put their public finances back in order and their economies back on track.

- What is needed is that Member States, especially those under market pressure take the measures necessary. And these encompass more than just budgetary consolidation. The budgetary crisis is more of a symptom than a cause. Taking the necessary economic reforms, and making economies healthy and competitive is what it is all about. Countries need to implement growth enhancing structural reforms to improve the functioning of labour, services and product markets and to increase their competitiveness. Reforms that increase the adaptability of Member States' economies and create room for citizens and companies to identify and grasp the opportunities at hand.
- Furthermore, to increase confidence in EMU we need strengthened economic governance with strong and independent supervision. The Netherlands has proposed earlier to create an independent European commissioner with increasing competences to impose sanctions and

put countries under administration when they fail to abide by the rules.

### ***EU measures***

- For a strong competitive Europe high ambitions on open competitive markets, innovation, access to finance, smart regulation and a strong single market are key. We need to take away all obstacles that prevent companies to cross the borders. And the EU needs to improve its innovation and knowledge performance by increasing its investment and putting it to full use.
- Competition from inside the EU as well as from outside the EU is key for innovation and a healthy economy. Openness to trade and foreign direct investment by increasing competition and lowering barriers to entry can reinforce is an important spur to growth, employment and productivity.
- The Single Market is Europe's greatest achievement. It is our engine for growth and jobs. Unleashing this potential is also essential to be able to compete with other global trading blocs. We will lose this competition if we cannot even take away the barriers in our own market. A good example of

strengthening the single market is the unitary patent.

- The current patent system in Europe is extremely costly and it leads to high legal uncertainty. The patenting cost in the EU could be reduced by 80% if a “unitary patent” system is adopted. Therefore finalising decision-making on a high quality patenting system remains a priority. I think this system will be of big value for the innovation position of your companies in the global competition and I hope to hear that you still share this ambition. — ) [REDACTED]
  - Another example is regulation. We urge the Commission to take steps towards a recognizable and ambitious EU programme for administrative burden reduction, providing for tangible benefits for industry. [REDACTED]
- [REDACTED]

### 3. Spreekpunten Topsectorbeleid

#### Philosophy behind the New Enterprise Policy

- Basic idea is that the government will not steer using regulations and subsidies, but that Dutch companies will be given the room to do business, invest, innovate and export.
- The new enterprise policy puts entrepreneurs and researchers at the helm. They know best where the opportunities and bottlenecks in their sectors lie. Economic opportunities and societal challenges can be combined this way. After all, societal challenges of today, such as climate, energy, health, are the growthmarkets of tomorrow.
- Top sectors (9+1): Top and projectteams in which all of you are represented and performing in a very active way. AKZO Nobel (Chemical), DSM (Life Science & Health, & Chemical), Shell (Energy), Unilever (Agro Food) & Philips (mainly High Tech Systems & Materials). The topsector Head Offices will focus on improving the Dutch investment and business climate for foreign companies.

\_\_\_\_\_

### What's our ambition ?

- 1) To make the Netherlands one of the top 5 knowledge economies in the world (in 2020);
- 2) To increase the Dutch R&D efforts to 2.5% of GDP (in 2020); The Lissabon target is 3% and currently the Dutch investments in international perspective are relatively small. Lower taxes must stimulate the private R&D investments.
- 3) To establish top consortia for Knowledge and Innovation to which public and private parties contribute more than € 500 million, at least 40% of which is financed by the business sector (in 2015).

### What can you expect from Dutch government?

1. fewer subsidies in exchange for lower taxes,
2. fewer and less complicated regulations,
3. broader access to corporate financing,
4. better utilisation of the knowledge infrastructure by the business sector and
5. a better alignment of the tax system, education and diplomacy with the needs of the business sector.

- On December 31 2011 the top teams will finish the innovation contracts and the human capital agendas.

In the first quarter of 2012 Dutch government will decide about the relevant budget for the contracts.

- Active involvement of business - and the ABDUP-members - in the current processes of making innovation contracts and human capital agendas is very important.

- I like to zoom in on several specific policy matters, which are of relevance to you:

1. human capital agenda to stimulate structural cooperation between educational institutions and the business sector.

Both are asked to come to a shared vision and also to make agreements about the (path to) desired connections between education and businesses. For example about internships, exchange programs between education and business (for instance craftsman as teacher) facility sharing, 'life long learning' and/or public-private-partnerships,

Naturally the educational institutions play an important role, but there is also an essential role

for the business sector. For example by financing private scholarships for technical studies.

2. new fiscal initiatives to stimulate R&D (RDA & RDA+), especially in relation to the aforementioned earlier mentioned Top Consortia of Knowledge and Innovation, form crucial parts of the innovation contracts. It's important that the success of the TTI's (Technological Top Institutes) can be continued. The regular RDA is likely to be implemented on the 1<sup>st</sup> of January 2012.

As for the RDA+ Concerning the RDA+; our aim is to achieve a 25% benefit, but this depends on available budgets. We received constructive input from your side on how we could improve this instrument, and I hope we continue working together on this issue.

3. economic diplomacy; Dutch business and Government have been working closely together in validating new business opportunities abroad. For major multinational companies like yours government-to-government action is sometimes needed to open doors to new markets. Together

we made good progress, but there is always room for improvement.

- I am interested to hear your views and ideas on the New Enterprise policy.

by page 2

# Bijlage 2

## Participants Presidents Meeting ABDUP on 24 November 2011

### Akzo Nobel

Akzo Nobel Nederland B.V.  
Dr. G.J. (Hans) Weijers  
President

Akzo Nobel Nederland B.V.  
Ir. G. (Gert) van den Berg  
Voorzitter Directie

Akzo Nobel NV

[REDACTED]  
General Counsel

### Shell

Royal Dutch Shell plc  
Mr. P.R. (Peter) Voser  
President

Shell Nederland B.V.  
Drs. D.A. (Dick) Benschop  
President-directeur

Royal Dutch Shell plc  
[REDACTED]  
Company Secretary and General Counsel Corporate

### DSM

Koninklijke DSM N.V.  
Drs. F. (Feike) Sijbesma  
President

DSM Nederland B.V.  
Mr. A. (Atzo) Nicolai  
Directeur Nederland

Koninklijke DSM N.V.  
[REDACTED]  
SVP Corporate Affairs / Corporate Secretary

20  
20  
-  
20  
-  
20  
00  
20  
20

## **Unilever**

Unilever Nederland Holdings B.V.  
P. (Paul) Polman  
President

Unilever Nederland Holdings B.V.  
F. (Frank) Weijers  
CEO Unilever Benelux  
(Nog niet duidelijk of dhr. Weijers zal deelnemen of een vertegenwoordiger namens hem).

Unilever N.V.  
[REDACTED]  
Corporate Counsel

## **Philips**

Koninklijke Philips Electronics N.V.  
Drs. F.A. (Frans) van Houten  
President

Philips Electronics Benelux  
Drs. H.J.G. (Harry) Hendriks  
Voorzitter Directie

Koninklijke Philips Electronics N.V.  
[REDACTED]  
Chief Legal Officer/General Secretary

Koninklijke Philips Electronics N.V.  
[REDACTED]  
Deputy Secretary Board of Management

bylage 3

## **BIJLAGE 3      Fact sheets**

- 1) Macro-economische ontwikkelingen
- 2) NL visie op Eurocrisis
- 3) Human Capital agenda's
- 4) RDA
- 5) RDA+
- 6) Uitkomsten Klankbordgroep VNO-NCW over BLB
- 7) Duurzaamheid
- 8) Inbreng VNO/NCW (Wientjes) in ABDUP-overleg

## 1. Factsheet Macro-economische ontwikkelingen

### Economische groei

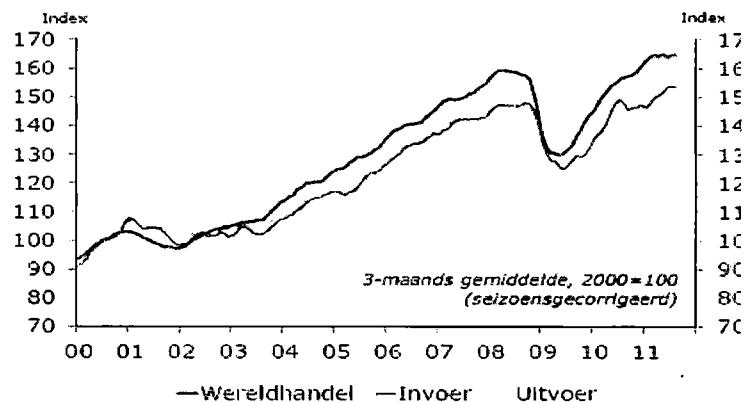
- De Nederlandse economie is in het derde kwartaal met 0,3% gekrompen ten opzichte van het voorgaande kwartaal. Daarmee deed de open Nederlandse economie het slechter dan andere economieën van het Eurogebied.
- In Duitsland waren de gestegen consumentenbestedingen oorzaak van groei. Hetzelfde geldt voor Frankrijk, waar tevens de industriële productie het goed deed. (zie tabel)
- Waar de netto-uitvoer nog positief bijdroeg aan de economie, krompen de investeringen. Belangrijkste oorzaak van de krimp is dat bedrijven per saldo hebben ingeteerd op hun voorraden. Blijkbaar verwachten zij de komende tijd weinig afzet.

### Economische groei derde kwartaal 2011 in Eurolanden

Land	T.o.v. K2	T.o.v. K3 2010	Land	T.o.v. K2	T.o.v. K3 2010
Nederland	-0,3%	+1,1%	Spanje	0	+0,8%
Frankrijk	+0,4%	+1,6%	België	0	+1,8%
Duitsland	+0,5%	+2,5%	Portugal	-0,4%	-1,7%
VS	+0,6%	+1,6%	VK	+0,5%	+0,5%

### Wereldhandel

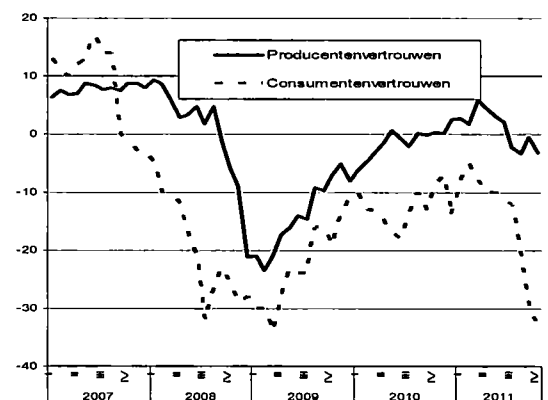
- Ten opzichte van maart dit jaar is de omvang van de wereldhandel niet verder toegenomen. In juli en augustus was maand-op-maand nog een duidelijke plus te zien, maar de groei neemt in kracht af.
- Voor de komende periode wordt door o.a. OESO een beperkte groei (4,5% in 2012) van de groei van de wereldhandel verwacht. De Europese schulden crisis en afvlakkende Chinese groei zijn de voornaamste oorzaken.



Bron: CPB en CBS

### Vertrouwen

- Het producentenvertrouwen in Nederland is in oktober gedaald tot -3,2. Dit is nog altijd beduidend hoger in vergelijking met het dieptepunt in februari 2009, toen producenten zeer pessimistisch waren (-23,5).
- Het consumentenvertrouwen is de laatste maanden scherp gedaald en kwam in oktober op -33. Dit is ongeveer net zo laag als ten tijde van de vorige crisis.
- het reëel besteedbaar inkomen van huishoudens neemt af door reële loondalingen en bezuinigingen van de overheid.
- De koopbereidheid van huishoudens ligt zelfs lager dan tijdens het dieptepunt van 2008.



### Werkloosheid

- De werkloosheid is internationaal gezien nog steeds laag, maar loopt de laatste maanden op, ondanks een groeiende werkgelegenheid.

- Het arbeidsaanbod groeide het afgelopen kwartaal sneller dan de vraag, namelijk met 63.000.
- In het derde kwartaal van 2011 waren er 33 duizend banen van werknemers meer dan in hetzelfde kwartaal van 2010.
- De verwachting is dat de werkloosheid tot halverwege 2012, als de economische groei weer enigszins zal aantrekken, verder zal oplopen.

## Vooruitzicht economische groei

- Meest recente OESO-raming voorziet voor Nederland een periode van stagnatie en raamt dat de groei pas halverwege 2012 enigszins zal aan trekken.
- Voorlopende indicatoren wijzen erop dat Nederland mogelijk eind 2011, begin 2012 in een recessie zal belanden.
- De OESO raamt voor heel 2012 weinig groei (0,5%) en voor 2013 1,6%. Economisch herstel zal in Nederland in eerste instantie worden getrokken door export en later (vanaf 2013) door groei van de binnenlandse bestedingen.
- Overheidsbezuinigingen en daling consumentenuitgaven drukken het groeiherstel in 2012. Voorlopige OESO-raming laat zien dat het EMU-saldo in 2013 precies op signaalmarge komt.

<b>Ramingen Nederland 2011 - 2013</b>	<b>OESO (STEP, oktober)</b>			<b>CPB (MEV, september)</b>		
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Bruto binnenlands product NL (economische groei in %)	1,7	0,5	1,6	1½	1	n.v.t.
Werkloosheid NL (% beroepsbevolking, int. definitie)	4,3	4,6	4,2	4½	4½	n.v.t.
EMU-saldo NL (% bbp)	-4,2	-3,2	-2,8	-4,2	-2,9	n.v.t.
EMU-schuld NL(% bbp)	64,8	67,4	68,9	64,6	65,6	n.v.t.
BBP Eurozone (economische groei in %)	1,6	0,3	1,5	1¾	1	n.v.t.

## Budgettair beleid

- Op basis van de huidige economische vooruitzichten blijft het begrotingstekort in 2012 en 2013 binnen de in het regeerakkoord besloten signaalwaarde. Met een economische groei van -0.3% is er echter weinig slecht economisch nieuws voor nodig om de signaalwaarde te overschrijden.
- Besluitvorming over mogelijk extra maatregelen zal pas naar aanleiding van nieuwe CPB-ramingen actueel worden. De eerstvolgende raming die hiervoor van belang is, is het Centraal Economisch Plan (CEP) dat in maart 2012 verschijnt.

**EMU-saldo (% BBP)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Startnota	-5,4	-5,8	-4,0	-2,7	-1,8	-1,4	-0,9
Miljoenennota 2012			-4,2	-2,9	-2,5	-2,4	-1,8

### Mogelijke beleidsreactie

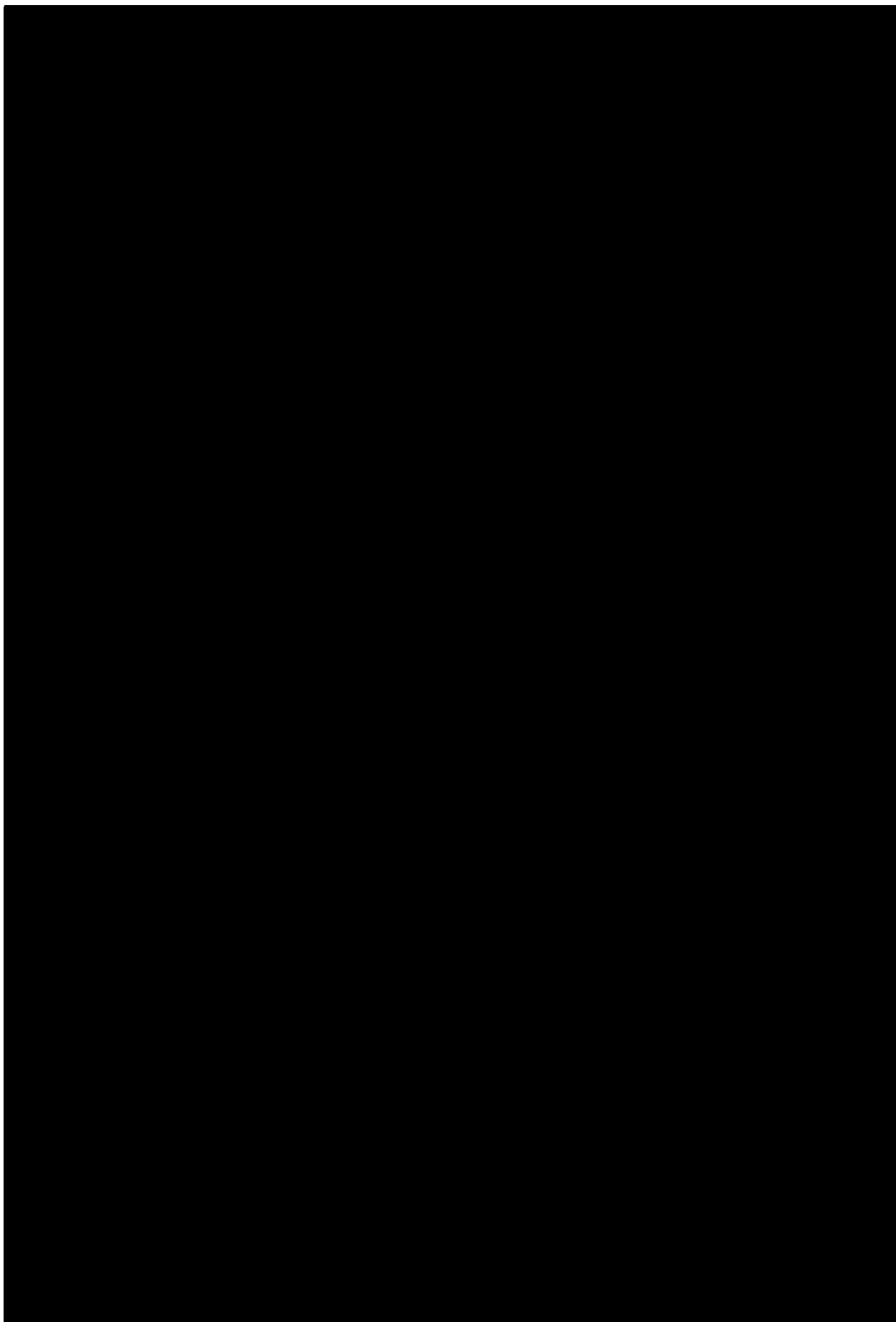
[illegible]

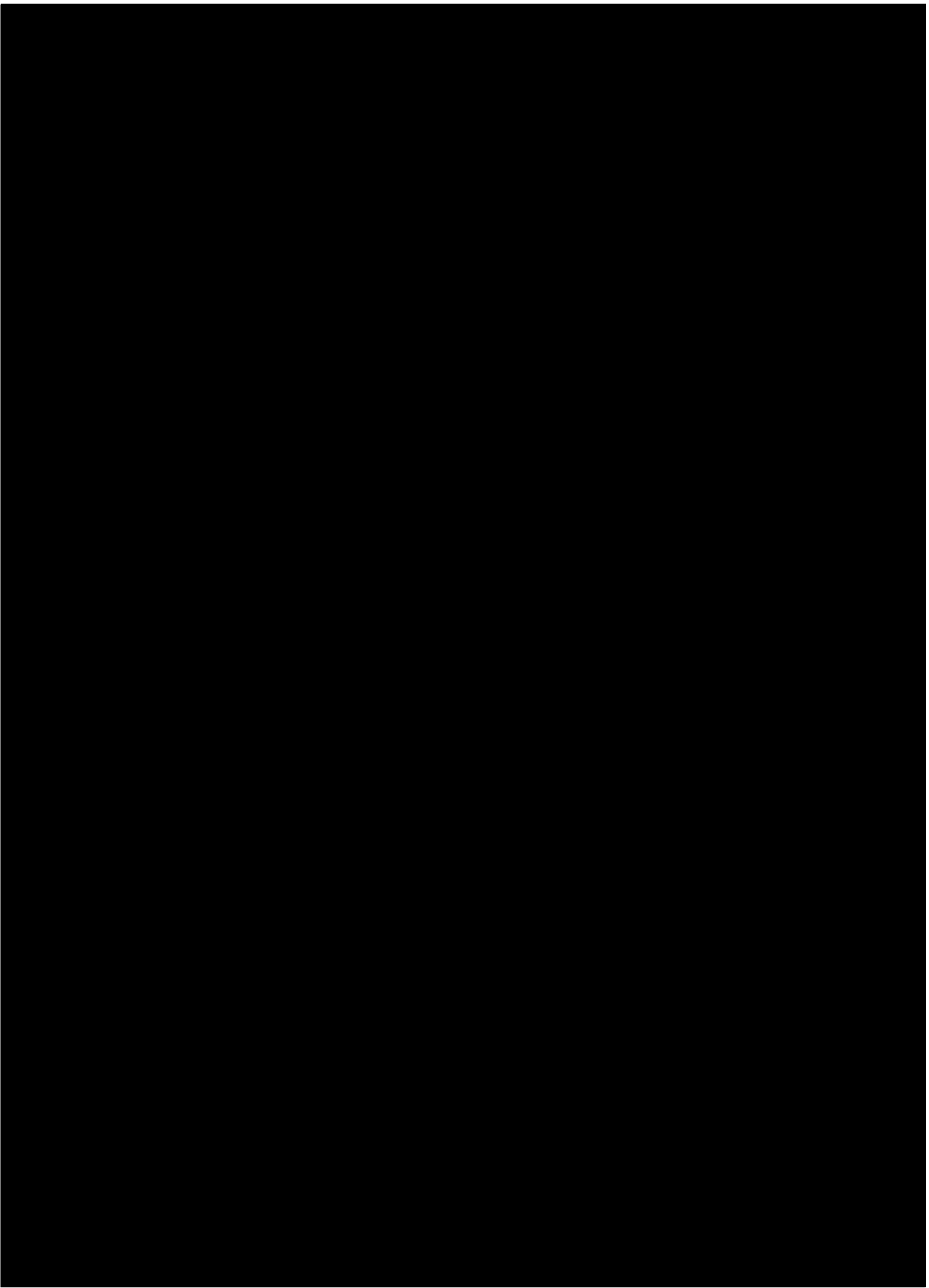
1111

[REDACTED]

[REDACTED]

## 2. Nederlandse visie op Europa





### **3. Factsheet Human capital agenda's**

#### **1. Aanleiding**

Een goed opgeleide beroepsbevolking is cruciaal om de ambities van de topsectoren te kunnen realiseren. Het kabinet wil daarom stimuleren dat systematischer wordt samengewerkt tussen onderwijsinstellingen en het (regionale) bedrijfsleven in de topsectoren. Ook is het van belang dat de aantrekkingskracht van de topsectoren op werknemers en ondernemers wordt vergroot. Daarom is het advies van de topsectoren om per topsector een human capital agenda (HCA) op te stellen overgenomen. De topsectoren nemen zelf het initiatief en betrekken de onderwijsinstellingen hierbij.

#### **2. Doel**

De human capital agenda's hebben twee doelen:

1. het verbeteren van de aansluiting - kwalitatief en kwantitatief - tussen onderwijs en bedrijfsleven ten behoeve van de topsectorenagenda's;
2. het vergroten van de aantrekkingskracht van de sector op werknemers door het verbeteren van het beroepsperspectief (o.a. employability/ leven lang leren).

#### **3. Inhoud**

Human capital agenda's zijn een product van bedrijfsleven in samenspraak met geïnteresseerde onderwijsinstellingen. Fundament van de human capital agenda's is een **analyse van de behoefte aan human capital** die de topsector op de langere termijn nodig heeft om de ambities waar te maken. De human capital agenda's kunnen o.a. de volgende elementen bevatten:

- de (toekomstige) behoefte aan human capital - kwalitatief en kwantitatief - in de topsector;
- het onderwijs, de scholing/ employabilitybeleid en kennismigratiebeleid die daarvoor nodig zijn;
- andere 'radicale' innovatie- en arbeidsmarktgerelateerde voorstellen die zorgen voor productiviteitswinsten in de topsector;
- vorming van netwerken en publiek-private samenwerkingen, zoals de centra van expertise (hbo) en vakmanschap (mbo).

#### **4. Aanpak**

- Het bedrijfsleven zit in de 'driver-seat'. Leidend principe in de human capital agenda voor de topsectoren is maatwerk. Het gaat hier nadrukkelijk niet om een 'one size fits all' benadering. Er is alle ruimte voor maatwerk en of stappenbenadering. Waar mogelijk wordt aangesloten bij bestaande netwerken en of infrastructuren.
- Afhankelijk van de human capital vraagstukken bepalen de topsectoren zelf wie er betrokken worden bij het opstellen van de human capital agenda. Maar globaal gezegd: vertegenwoordigers van het bedrijfsleven (groot en MKB), werkgevers- en branche organisaties, relevante WO-, HBO- en MBO instellingen en de onderwijskoepels. Ook de overheid kan - indien gewenst - aansluiten.

#### **5. Masterplan Betatechniek**

Naast de human capital agenda's komt er één Masterplan Techniek. Met het masterplan worden die activiteiten op elkaar afgestemd waar brede samenwerking tussen sectoren waardevol is (zoals acties gericht op imago, instroom, basisonderwijs). Het Masterplan verbindt de bestaande en nieuwe activiteiten om bèta en techniek te stimuleren en te versterken.

#### **6. Financiering HCA**

Financiering moet komen uit de sectoren zelf en door OCW (en EL&I voor groen onderwijs) via de reguliere bekostiging van het onderwijs. Vanuit OCW en EL&I zijn er middelen voor cofinanciering

beschikbaar voor centres of expertise, centra voor innovatief vakmanschap en professionele masteropleidingen.

De overheid zal capaciteit beschikbaar stellen voor de facilitering van het HC-proces en de portefeuillehouder HC via onder meer een opdracht aan PBT en Groene Kennis Coöperatie.

## **7. Aansluiting HCA op de Strategische Agenda Hoger Onderwijs**

- De human capital agenda's van de topsectoren moeten gaan aansluiten bij de onderwijsagenda's zoals de strategische agenda Hoger Onderwijs en het actieplan MBO. Zo kan gezamenlijk worden gewerkt aan hogere kwaliteit, excellentie, betere aansluiting bij de beroepspraktijk en versterking van de internationale concurrentiepositie van onderzoek en onderwijs.
- De agenda's zijn medebepalend voor het profiel van de hoger onderwijsinstellingen en bieden instellingen input voor hun instellingsplannen. Bij de beoordeling van instellings- en sectorplannen wordt hierop getoetst. Een onafhankelijke reviewcommissie, met vertegenwoordiging uit het bedrijfsleven, is verantwoordelijk voor de monitoring van het profileringsproces

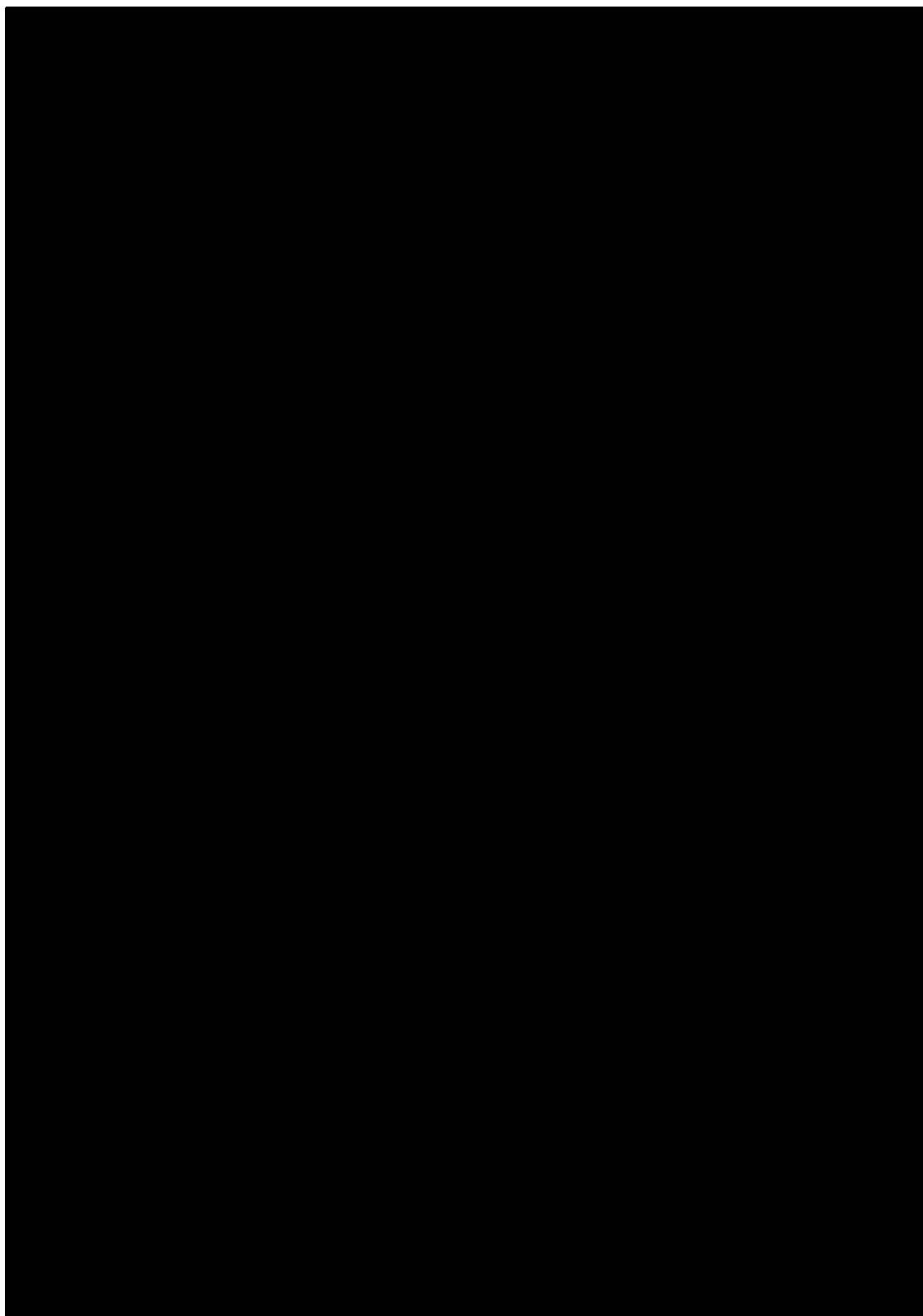
#### 4. Factsheet RDA (17-11-2011)

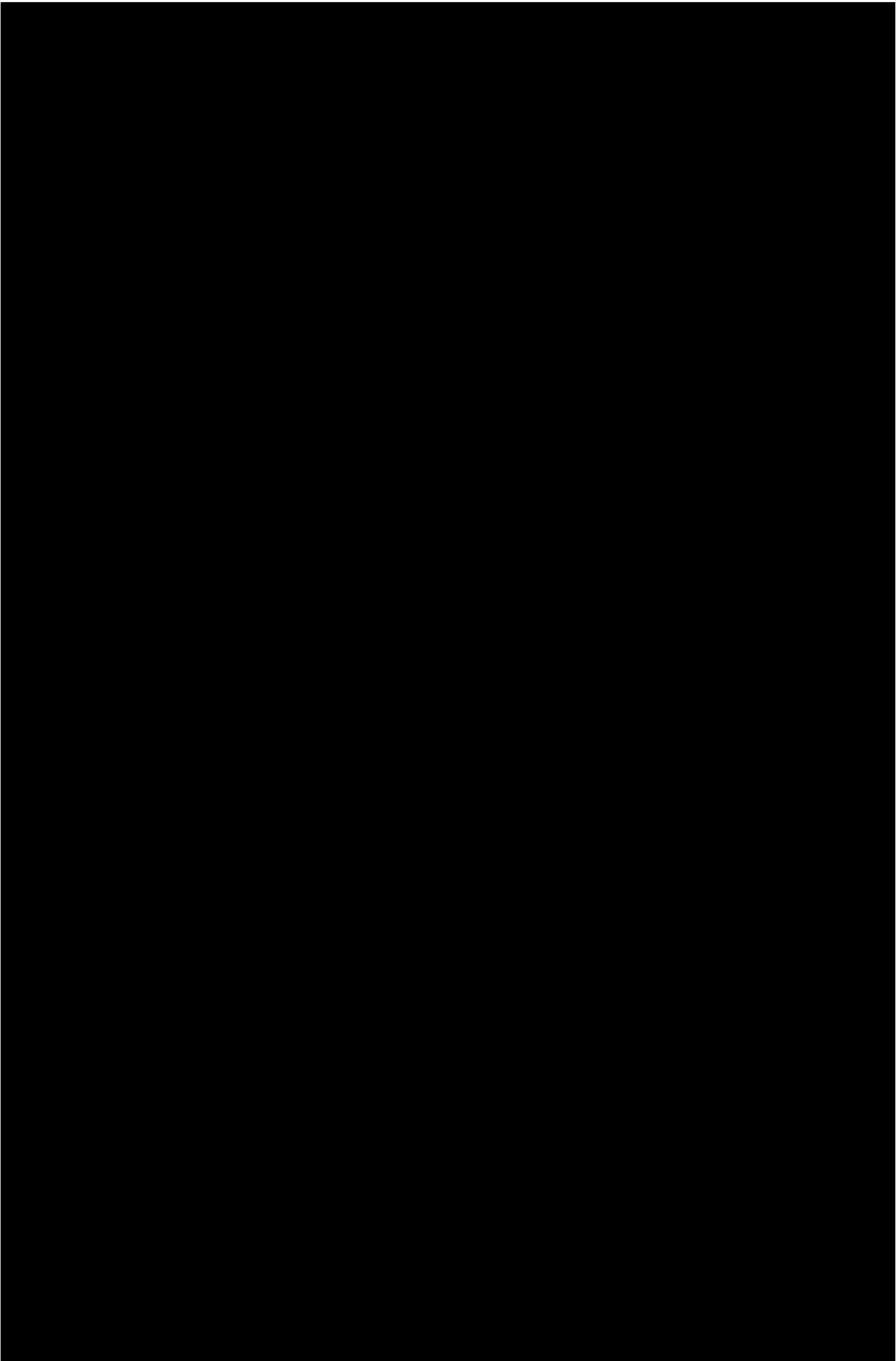
##### Kern van de regeling

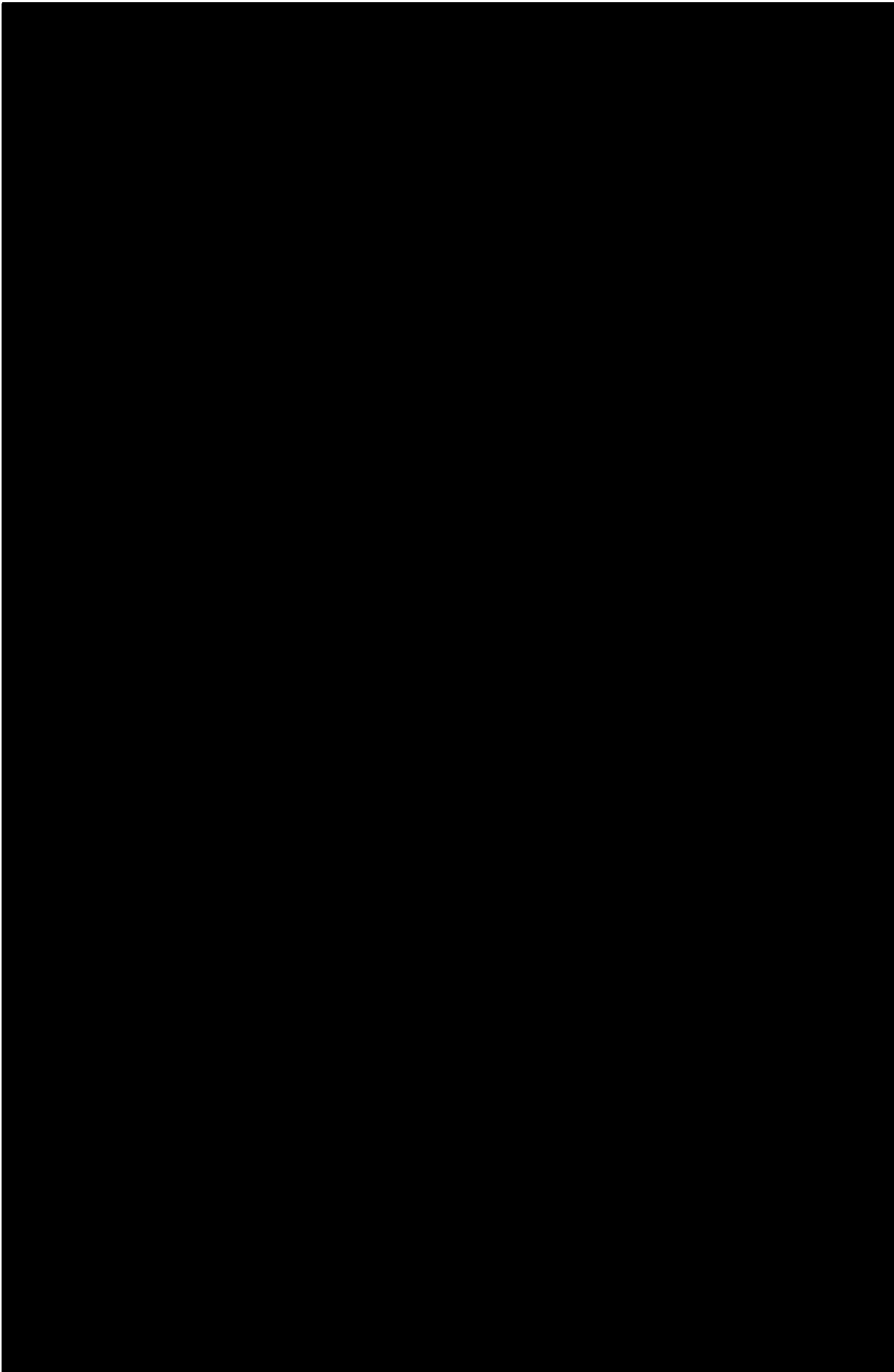
- De uitgaven voor R&D bestaan uit een drietal kostencomponenten: R&D-loonkosten, R&D-exploitatiekosten en R&D-investeringen. Overwegende dat de loonkostencomponent ondersteund wordt door de WBSO, richt de RDA zich op de andere kostencomponenten.
- De RDA is een generieke regeling voor alle belastingplichtige ondernemers in de winstbelastingen en richt zich op versterking van het innovatieve vermogen van Nederland. De RDA is een fiscale regeling welke beoogt de kosten van R&D activiteiten voor ondernemers te verlagen.
- De RDA is een aftrekpost die gelijk is aan een bepaald percentage van de R&D exploitatiekosten en de R&D investeringen in bedrijfsmiddelen. Het aftrekpercentage RDA voor 2012 is voorzien op 40%. Dit vertaalt zich in een netto voordeel van 10% (bij 25% Vpb). Ook voor 2013 zal het percentage worden vastgesteld binnen het gegeven budget (€ 375 mln.) en mede afhankelijk zijn van het eerste gebruik. Mocht in 2012 nog geen betrouwbare gebruiksinformatie beschikbaar zijn, dan zal het aftrekpercentage voor 2013 worden vastgesteld op 54% (netto voordeel is dan 13,5%). De hoogte van het RDA-aftrekpercentage vanaf 2014 en verder wordt bepaald door het beschikbare budget (€ 500 mln. vanaf 2014) en de ontwikkeling van de RDA-grondslag.
- De RDA is een gebudgetteerde regeling en kent een budgetsystematiek waarin een meerjarige budgetegalisatie zorgt voor evenwicht tussen budget en realisatie (het feitelijke gebruik). Wanneer er sprake is van een overschrijding of onderuitputting wordt er bijgestuurd door het verlagen of verhogen van het RDA-aftrekpercentage.
- Niet verrekenende RDA kan worden verrekend met inkomen in andere jaren conform het regime voor de verliesverrekening dat voor de desbetreffende onderneming van toepassing is.
- Uitbesteed onderzoek en contractresearch valt niet onder de RDA. Daarmee wordt stapeling voorkomen en richt de RDA zich vooral op eigen R&D in Nederland.
- In de uitvoering wordt zo veel als mogelijk aangesloten bij de WBSO, door AgentschapNL.
- De RDA is wettelijk geregeld in de belastingwet (wet op de inkomstenbelasting). In een algemene maatregel van bestuur wordt de RDA nader uitgewerkt. De amvb bevat regels voor de RDA-aanvragen, de vaststelling van de grondslag en een aantal technische zaken zoals de spreiding van investeringen in de tijd, een forfait, jaarlijkse eindafrekening en correctiemededeling. De amvb ligt nu voor advies bij de Raad van State.
- Invoering per 1 januari 2012.

5. **Ambtelijke discussie nota Kernpunten uitwerking RDA+**

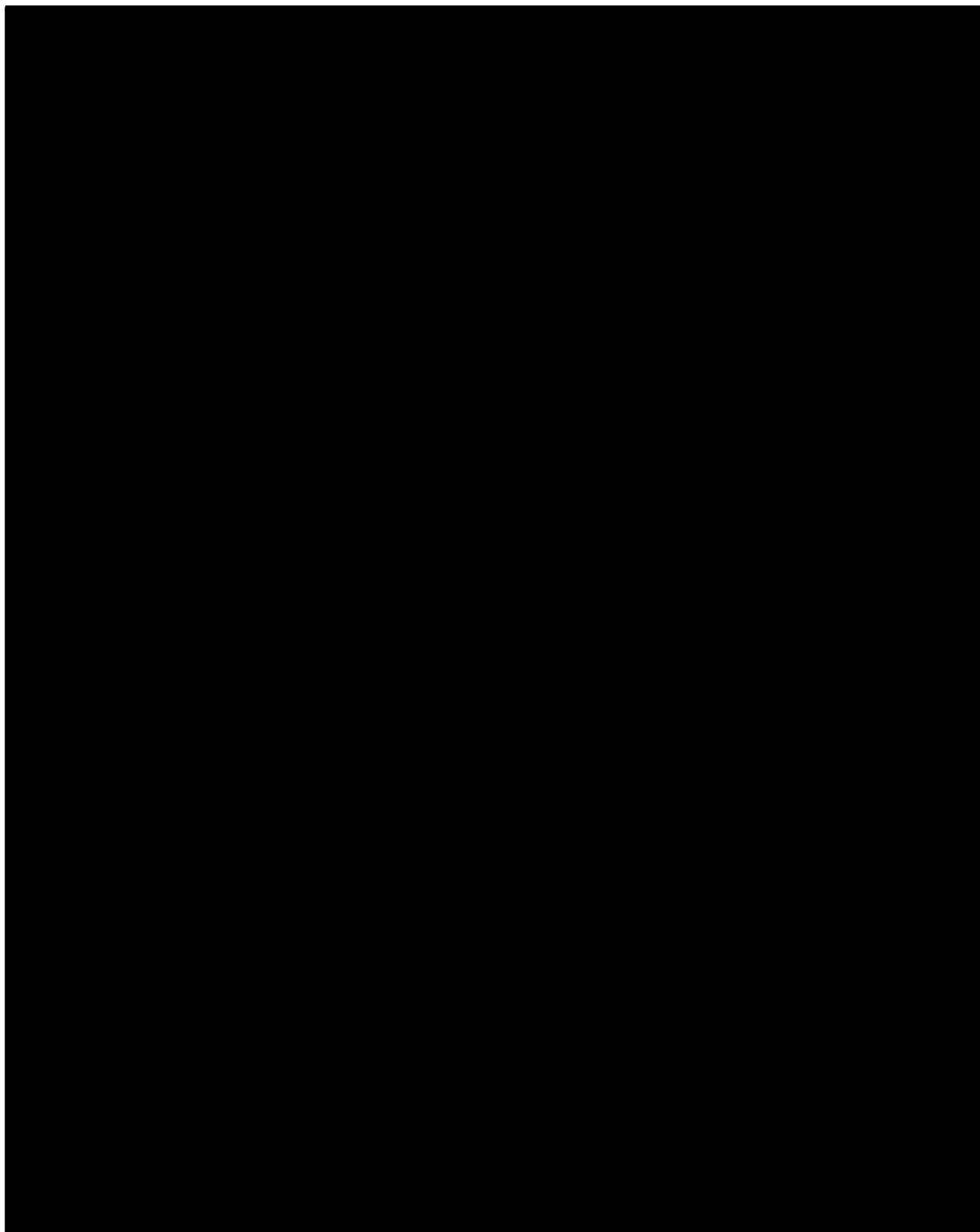
*Stand van denken dinsdag 18 oktober 2011*







**Factsheet 6: Uitkomst Klankbordgroep Industrie VNO-NCW d.d. 17-11**



## **Factsheet 7 : Kabinetsagenda duurzaamheid; een gedeelde agenda voor duurzame groei**

### *Gedeelde kabinetsagenda*

Het kabinet investeert met het oog op de nalatenschap voor toekomstige generaties in duurzaamheid en wil dat alle ministeries een bijdrage leveren aan de duurzaamheidsagenda. De inhoudelijke insteek is gebaseerd op een marktconforme aanpak en innovatie, en daarbij is het faciliteren van koplopers positief. Er dient aandacht te zijn voor de eigen rol van de markt. Wel moeten we uitkijken met overheidsingrijpen waar markten zichzelf kunnen reguleren en met bemoeienis met de vrije markt door merken en keurmerken. Naast de aandacht voor de producentenkant is adequaat consumentenbeleid ook noodzakelijk en werkt dit kabinet aan bewustwording (bijvoorbeeld op de terreinen voedsel en energiegebruik).

### *Samenwerking in de Gouden Vierhoek*

Overheden moeten hun verantwoordelijkheid nemen, maar kunnen het niet alleen. Ook maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en het bedrijfsleven hebben een grote verantwoordelijkheid. Ondernemers hebben aangegeven en bewezen de transitie naar duurzaamheid als een uitdaging te zien. Mede op aandringen van het bedrijfsleven is het dan ook wenselijk met een duurzaamheidsagenda te komen.

### *Haalbaar en betaalbaar*

De opdracht voor het kabinet is de komende jaren stappen te zetten om bedrijven en burgers te faciliteren. De samenleving vraagt om een agenda, die enerzijds ambitieus is, en anderzijds ook vooral wordt bepaald door pragmatisme. Stappen moeten haalbaar en betaalbaar zijn en met oog voor het internationale speelveld. In navolging van de Europese Commissie stelt Nederland samen met betrokken organisaties en het bedrijfsleven een eigen routekaart voor het klimaatbeleid, om te komen tot de doelstellingen voor 2050, vast. Dat laatste kan overigens alleen als door de overheid consistentie in beleid wordt gegarandeerd.

### *Randvoorwaarden*

Randvoorwaarden voor dit kabinet zijn de gemeenschappelijke Europese doelstellingen. Het kabinet is er van overtuigd dat dit in de eerste plaats een Europese en zelfs mondiale agenda is en moet blijven. De EU-ambities waar het kabinet zich aan committeert zijn op dit terrein: in 2020 20% CO<sub>2</sub> reductie t.o.v. 1990 voor ETS-sectoren (elektriciteitssector, grote bedrijven) en 16% CO<sub>2</sub> reductie voor non-ETS (landbouw, gebouwde omgeving, verkeer, MKB), 20% energiebesparing in 2020 (waaronder het nationale doel uit Schoon en Zuinig: 2% efficiencyverbetering per jaar; 2011-2020), 14% duurzame energie op totale verbruik, 10% hernieuwbare energie in transport met duurzaamheidseisen voor biobrandstoffen en duurzaamheidseisen voor vaste biomassa voor energie, stopzetting van het verlies aan biodiversiteit en ecosysteemdiensten binnen de EU in 2020.

### *Samenhang*

Het is noodzakelijk dat het thema duurzaamheid hoog op de departementale agenda's staat.

Op tal van terreinen wordt er momenteel volop gewerkt om daar invulling aan te geven. Een en ander blijkt uit de vele notities, brieven en beleidsstukken die in 2<sup>e</sup> helft van 2011 naar de Tweede kamer zijn verzonden of nog in voorbereiding zijn. Het betreft onder meer:

1) het energierapport, 2) duurzaamheidsagenda, 3) Green Deal, 4) de bedrijfslevennota, 5) de grondstoffennotitie, 6) de afvalagenda, 7) de kabinetsreactie op het SER rapport Biobased Economy, 8) de OESO-Green Growth strategie, 9) de voorbereiding van Rio + 20 inzake groene economie en armoedebestrijding, 10) EU-documenten over grondstoffen en hulpbronnen, 11) de nieuwe aanpak van duurzaam inkopen, 12) de strategische agenda voor de bio-economie, 13) de notitie over economische diplomatie, 14) de routekaart klimaat 2050, 15) de biodiversiteitsstrategie, 16) de brieven over duurzaam voedsel, 17) lokale klimaatagenda en 18) de structuurvisie.

Zo vertonen de Duurzaamheidsagenda, Bedrijfslevenbrief en Green Deal brief (TK, 2<sup>e</sup> helft 2011) samenhang op het punt van verduurzaming/groene groei, uitgaande van de sturingsfilosofie waarbij overheid en samenleving in nauwe interactie samenwerken om knelpunten op te lossen en kansen te verzilveren. De duurzaamheidsagenda schetst hiervoor de brede agenda, van consumenten en bedrijven tot maatschappelijke organisaties. De bedrijfslevenbrief schetst op het punt van duurzaamheid de kansen voor bedrijven/topsectoren. De Green Deal kan worden gezien als een concrete uitwerking van de ambities voor groene groei in de vorm van een aantal cases. Meer in detail:

Ad: Duurzaamheidsagenda

De duurzaamheidsagenda zet uiteen wat het kabinet - in nauwe samenwerking/interactie met de samenleving - gaat doen om de economie te verduurzamen en geeft aan wat de speerpunten zijn bij het creëren van een groene economie. Uitgangspunt is een groene groei die het natuurlijk kapitaal van onze aarde niet uitholt, zodat huidige en toekomstige generaties in hun behoeften kunnen blijven voorzien.

De invalshoek van de duurzaamheidsagenda is breed van bedrijven, consumenten tot maatschappelijke organisaties als NGO's. De agenda legt de nadruk op grondstoffenketens, water en landgebruik, voedsel, mobiliteit en klimaat- en energie. De brief is vooral een beschrijving van bestaande trajecten/beleid.

Ad: Bedrijfslevenbrief

De bedrijfslevenbrief schetst in brede zin wat het kabinet gaat doen om de concurrentiekracht van bedrijven te versterken. De brief gaat daarbij ook in op de kansen die duurzaamheid/groene groei hebben voor de concurrentiekracht van bedrijven/topsectoren.

Bijzondere aandacht gaat uit naar de topsectoren van de Nederlandse economie. De brief is in belangrijke mate de kabinetsreactie op de 10 rapporten van de topteams (bestaande uit de gouden driehoek van bedrijfsleven, kennisinstellingen en overheid) die door het kabinet zijn ingesteld om voorstellen te doen om de concurrentiekracht van hun sector te versterken. Het gaat hierbij o.a. om innovatie en kennis, financiering, economische diplomatie, aanpak regeldruk en fiscaal beleid. De brief bevat veel nieuwe beleidsmaatregelen.

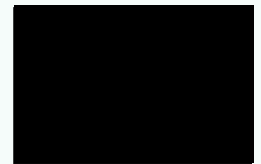
In de zgn. mandaatbrief aan de boegbeelden van de topsectoren wordt hen dringend verzocht de duurzaamheidskaders nadrukkelijk een plek te geven bij de uitwerking en uitvoering van de actieagenda's. Gedoeld wordt op Europese kaders (European Roadmap 2050, Roadmap Resource Efficiency, Biobased Economy) en nationale kaders zoals Duurzaamheidsagenda, Grondstoffenbrief, Afvalbrief, Green Deal etc. Ook in de op te stellen Innovatiecontracten moet duurzaamheid - als een van de maatschappelijke innovatiebehoeften - mede een startpunt vormen (vraagsturing).

Ad: Green Deal

De Green Deal helpt bedrijven, burgers, mede-overheden en andere organisaties om plannen voor verduurzaming tot uitvoering te brengen. De Green Deal richt zich op circa 30 concrete cases. In de vorm van intentieverklaringen tussen overheid en betrokken partij(en) zullen deze cases de komende periode worden uitgevoerd. De intenties zijn in de vorm van resultaatafspraken: wanneer het Rijk bijvoorbeeld bepaalde belemmeringen in regelgeving wegneemt, zorgen betrokken partijen ervoor dat de projecten ook echt doorgang zullen vinden. Het gaat met name om concrete initiatieven op het gebied van energie, water, mobiliteit en grondstoffen.

Ad: Kabinetsreactie op SER advies biobased economy

Het kabinet onderschrijft de kansrijkheid van de transitie naar een biobased economy, getuige de reactie op het SER-advies over de biobased economy en het advies van de Commissie Duurzaamheidsvraagstukken Biomassa. Ambitie is dat Nederland in de top 3 van de wereld komt op het gebied van biobased economy en dat Nederland de toegangspoort tot Europa wordt voor groene grondstoffen, waarbij duurzaamheid een randvoorwaarde is. De biobased economy kan met de juiste keuzes goed zijn voor de Nederlandse economie, werkgelegenheid, klimaat en milieu. De overgang naar de biobased economy levert grote winst op voor de chemische, agro-, logistieke en energiesector. De marktwaarde voor de EU wordt op €350-€450 miljard per jaar geschat.



## Factsheet 8 : Gesprekspunten B. Wientjes met Presidenten ABDUP

### **1. Betrokkenheid van CEO's van ABDUP bij de maatschappelijke discussie:**

- Enige decennia geleden waren de CEO's van grote Nederlandse internationale ondernemingen nadrukkelijk betrokken bij maatschappelijke discussies. Dit naast de "stem" van VNO-NCW, die uiteraard mede spreekbuis was en is van deze ondernemingen. Nog in 1992 waren de toenmalige CEO's nadrukkelijk aanwezig en zichtbaar in het Europa-debat.  
In de negentiger jaren veranderde dit beeld sterk. De CEO's van de Nederlandse multinationale ondernemingen onttrokken zich grotendeels aan de binnenlandse discussies. Naar mijn mening was dit het gevolg van de volgende ontwikkelingen:
  - De multinationale ondernemingen verlegden een groot deel van hun activiteiten naar locaties buiten Nederland en buiten Europa. Deze nieuwe activiteiten groeiden bovenproportioneel en leidden tot het verleggen van de regionale focus naar markten buiten Europa.
  - Als reactie op het in het verleden "verwaarlozen" van de aandeelhouders, werd het beleid meer op het creëren van aandeelhouderswaarde gericht. Dit onder druk van de financiële markten. Hieraan werd het belang van de overige stakeholders ondergeschikt gemaakt.
  - Door de sterk gestegen beloningen, via opties gekoppeld aan aandeelhouderswaarde, en door de afgedwongen transparantie van het individuele inkomen per lid van de Raad van Bestuur, werden de CEO's van de multinationale ondernemingen voorwerp van (soms onverantwoord felle) kritiek. Hierdoor trok men zich grotendeels terug uit de maatschappelijke discussie.

De laatste jaren en zeker het laatste jaar is dit beeld sterk veranderd: De huidige CEO's zijn sterk geïnteresseerd in de maatschappelijke discussies. Men mengt zich meer en meer in het debat en men is bereid zijn of haar nek uit te steken! Het betreft hier onderwerpen als duurzaamheid, klimaat, ontwikkelingssamenwerking en internationaal maatschappelijk ondernemen. Ook is er, weliswaar aarzelend, bereidheid om zich duidelijk uit te spreken over de toekomst van Europa. Tegelijkertijd is de discussie over de beloningen van topbestuurders in een kalm vaarwater gekomen. Dit geldt overigens niet voor de bestuurders van de banken.

#### **Vragen:**

- Herkent u zich in dit beeld?
- Bent U bereid dit beleid te intensiveren?
- Zo ja, is er behoefte aan regie en zo ja op welke wijze?
- Zou op Europees niveau de European Round Table zich nadrukkelijker kunnen profileren?

### **2. Topsectorenbeleid:**

- Het "topsectorbeleid" is de kern van de economische strategie van het huidige kabinet. Alle leden van de ABDUP verrichten belangrijke activiteiten in één of meer van de topsectoren:

Agrofood: Unilever.

High tech materials and systems: Philips

Energie: Shell.

Life science and health: DSM en Philips.

Chemie: Akzo, DSM, Shell, Unilever.

Fin. sector en hoofdkantoren: Alle

Water:

Logistiek:

Horticulture: DSM?

Creatieve industrie: Philips?

Er zijn door topteams o.l.v. "boegbeelden", deels afkomstig uit de ABDUP, businessplannen gemaakt. Deze moeten nu gevolgd worden door roadmaps en concrete projecten. Belangrijk is dat deze topsectoren succesvol zijn. De betrokkenheid van MKB bedrijven is groot en essentieel voor het succes. Onmisbaar is het leiderschap van de ABDUP-bedrijven in de topsectoren, waarin zij actief zijn.

**Vraag:**

- Zouden de leden van ABDUP bereid zijn op hoog niveau betrokken te zijn bij de voor hen relevante topsector(en)?

**3. Uitwisseling bedrijfslevenoverheid:**

Nederland scoort extreem slecht bij de overstap van overheid naar bedrijfsleven of andersom. Minister Verhagen wil dat tijdens deze kabinetsperiode een substantieel aantal medewerkers betrokken zullen worden bij een uitwisselingsprogramma. VNO-NCW steunt dit zeer. In eerste instantie wordt gedacht aan een tijdelijke (één of twee jaar) detachering van jonge high potentials, op basis van ruil (met gesloten beurzen) tussen bedrijfsleven en overheid. Met name wordt gedacht aan een uitruil in het kader van het topsectorenbeleid. Hierdoor verkrijgt het ministerie (EL&I) kennis van deze sectoren en verkrijgt de onderneming kennis over het functioneren van de overheid.

**Vraag:**

- Hoe denkt U over dit plan?  
Zou de ABDUP bij een positieve reactie uwerzijds, bereid zijn een projectgroep in het leven te roepen, om samen met het ministerie een nader te bepalen doelstelling te realiseren?

22 november 2011

bylage 4



Ministerie van Economische Zaken,  
Landbouw en Innovatie

## Factsheets en cv's ceo's ABDUP

Philips N.V. ....	2
Frans van Houten .....	4
DSM .....	5
Feike Sijbesma.....	6
Akzo Nobel .....	7
Hans Wijers .....	8
Shell.....	9
Peter Voser.....	10
Unilever .....	11
Paul Polman.....	12

## Philips N.V.

**Financieel**

<i>X 1000 euro</i>	<b>2010</b>	<b>2009</b>
Bedrijfsopbrengsten	25.519.000	23.189.000
Resultaat voor belasting	1.961.000	448.000
Balanstotaal	32.269.000	30.527.000
Eigen vermogen	15.092.000	14.595.000

**Cijfers 3<sup>e</sup> kwartaal 2011****Net income**

in millions of euros unless otherwise stated

	Q3	Q3
	2010	2011
Sales	5,460	5,394
EBITA	647	368
as a % of sales	11.8	6.8
EBIT	518	273
as a % of sales	9.5	5.1
Financial income (expenses)	80	(93)
Income taxes	(63)	(64)
Results investments in associates	4	14
Income from continuing operations	539	130
Discontinued operations	(15)	(54)
Net income	524	76
Net income - shareholders per common share (in euros) - basic	0.55	0.08

*Net inc. Q3 2010 incl. sale NXP shares***Economisch nieuws van de afgelopen twee maanden**

- Het Chinese TPV kan afzien van de overname van de chronisch verlieslatende televisiedochter van Philips als er sprake is van een materiële verslechtering bij dit bedrijfsonderdeel. (FD 16/11)
- Topman Frans van Houten schroeft de geplande besparingen op naar 800 miljoen euro en schrapt 4.500 banen. Groeien zit er voorlopig even niet in. Het rigoureuze afslankregime bij Philips weet zich, zoals gewoonlijk, nog niet te vertalen in goede cijfers. De resultaten over het derde kwartaal vielen tegen: een nettowinst van 76 miljoen euro, vergeleken met 524 miljoen euro in het derde kwartaal van 2010. De omzet bleef steken op zo'n 5,4 miljard euro. De tegenvallende resultaten volgen op twee winstwaarschuwingen. Ook moest Philips zijn langetermijn-winstdoelstellingen naar beneden bijstellen. Dat is een gevolg van het slechte economische klimaat. Consumenten geven weinig uit, en dat treft de takken consumentenelektronica en verlichting. Philips heeft meer last van de economische teruggang dan zijn concurrenten. (Elsevier 22/10)
- "De reorganisatieplannen raken Nederland hard", vindt Ron van Baden van FNV Bondgenoten. "Dit is een harde klap. Er verdwijnen enorm veel banen bij Philips in Nederland," zegt Jorg Sauer van VHP2, die opkomt voor het hoger personeel van Philips. De reorganisatie treft met name hoger en middenkader. "Een grote klap voor medewerkers van Philips in Nederland," vindt Suat Koetloe van vakbond De Unie. (Eindh. Dagb. 18/10)
- De financiële resultaten over het derde kwartaal geven opnieuw goed weer met welke problemen Philips al vele jaren te kampen heeft. De omzetgroei stagneert in alle drie de sectoren waarop het concern voor de toekomst zijn kaarten heeft gezet: gezondheidszorg,

verlichting en consumentenproducten. Philips slaagt er onvoldoende in om in volwassen markten als West-Europa en Noord-Amerika zijn verkoopniveau vast te houden of te verhogen. Dus moet de expansie komen van opkomende markten, vooral in Azië. Philips breidt zijn activiteiten daar ook wel uit, maar per saldo slaagt het concern er niet in om te groeien. (Eindh. Dagbl. 18/10)

- 'Captains of industry' vrezen voor een verdere verslechtering van de economische situatie in Nederland. Grote Brabantse industriële ondernemingen hebben om die reden in een brief minister Maxime Verhagen van Economische Zaken gevraagd snel anticrisismaatregelen te nemen zodra de economische situatie in Nederland dat vereist. De Eindhovense burgemeester Rob van Gijzel heeft de minister de bezorgdheid van topmanagers van onder meer Philips overgebracht. (FD 12/10)
- Van Houten: "Ik mij herinner dat ik met het vorige kabinet een gesprek heb gehad en mij toen heb zitten ergeren omdat er zo weinig mee werd gedaan. Maar dit kabinet is ongetwijfeld beter. De wereld om ons heen zit in een economische crisis. Er wordt veel gesproken over bezuinigen. Maar we moeten juist onze pijlers richten op ondernemerschap. Dat is dé manier om in de toekomst geld te verdienen, waardoor de gezondheidszorg en het onderwijs betaald kunnen worden en de pensioenen veilig worden gesteld. We moeten de moed tonen om ondernemerschap te bevorderen in Nederland. Dat is de weg voorwaarts. Ik zou graag zien dat een kabinetsbeleid dat bevordert, en dat proberen ze ook. Het is ontzettend belangrijk die Europese schulden crisis zo snel mogelijk af te ronden. En daar zie ik op dit moment in Europa toch een zekere mate van passiviteit, waar politici onvoldoende initiatief nemen het op te lossen. Ik zie zeker dat het beleid in Nederland gericht is op de kenniseconomie; op onderwijs, samenwerking tussen universiteiten en het bedrijfsleven en innovatie. Ik zou graag zien dat het nog verder bevorderd wordt, maar het gaat de goede kant op." (Metro 29/9)

**Frans van Houten****Personalia**

Roepnaam:	Frans
Naam:	François Adrianus van Houten
Geboortedatum en -plaats:	26-04-1960, Eindhoven
Woonplaats:	Amsterdam
Burgerlijke staat:	Getrouwd, 4 kinderen

**Loopbaan**

Frans van Houten heeft voor meerdere divisies van Philips gewerkt. Hij begon zijn loopbaan in 1985 in de Sales & Marketing bij Philips Data Systems. Daarna was hij onder meer CEO van Philips Airvision (VS), Hoofd Philips Consumer Electronics Azië, CEO Philips Consumer Electronics, CEO Philips Semiconductors (waar hij NXP opzette) Van Houten studeerde economie aan de EUR. Van Houten: 'Innovatie blijft onze levensader.'

**Actueel**

- Van Houten over de cijfers van Q3 2011: "Our cost reduction plan of EUR 800 million has now been detailed, and we are in the process of deploying it across the organization as we optimize all overhead and support costs not directly involved in the operational customer value chain. The cost savings program will lead to the loss of approximately 4,500 jobs, which is a regrettable but inevitable step to improve our operating model to become more agile, lean and competitive. We are not yet satisfied with our current financial performance given the ongoing economic challenges, especially in Europe, and operational issues and risks. We do not expect to realize a material performance improvement in the near term. Our renewed focus on innovation and customer intimacy, supported by a changing culture that embraces entrepreneurship and accountability, will unlock the full potential of our portfolio and set the stage for profitable growth. We are taking the right steps to achieve our 2013 mid-term financial targets."
- Van Houten wil niet zeggen dat het de schuld van de crisis is dat in Nederland 10 procent van de 14.000 banen bij Philips verdwijnen. Maar het helpt niet. Hij hekelt de "besluiteloosheid" van Europese politici. (NRC 21/10)
- Frans van Houten riep in een toespraak aan de EUR de Nederlandse universiteiten op een spil in een Nederlandse innovatieproces te worden. (Eindh. Dagbl. 8/9)

## DSM

**Financieel**

x 1000 euro

	2010	2009
Bedrijfsopbrengsten	9.050.000	8.386.000
Resultaat voor belasting	714.000	418.000
Balanstotaal	10.480.000	9.614.000
Eigen vermogen	5.577.000	4.949.000

**Cijfers**

	Q3 2010	Q3 2011
Net sales, continuing operations	2.041	€ 2,322 mln (= +14%)
Operating profit plus depreciation and amortization, continuing operations (EBITDA)	268	339
Operating profit, continuing operations (EBIT)	169	231
Net profit, total DSM	79	171 159 exc. exceptional items

- Outlook confirmed: 2011 expected to be a strong year

**Personeel (fte's)**

- Workforce (at 30 September 2011): 21,702 (headcount), 6,146 of which in the Netherlands (608 less than Q3 2010)

**Economisch nieuws van de afgelopen twee maanden**

- DSM is, onder leiding van Sijbesma, al een paar jaar bezig om minder afhankelijk te worden van de conjunctuurgevoelige en laag renderende basischemicaliën. Vorig jaar werd dit proces afgerond. „Voor de tweede keer is het bedrijf helemaal omgebouwd", zegt Sijbesma. Alleen bedrijven die zich aanpassen, overleven. De transformaties zijn op de beurs enthousiast ontvangen. DSM is het best renderende bedrijf sinds 2000. (NRC 5/11)
- Onder ceo's was Sijbesma altijd al een buitenbeentje. Hij profileerde zich bij wijze van spreken al als maatschappelijk ondernemer toen corporate governance nog moest worden uitgevonden. De topman van DSM houdt al langer bankiers het liefst op afstand. Het bedrijf heeft geen schulden. Als het concern op zoek naar overnamekandidaten is, huurt het geen zakenbank in, maar neemt het enkele slimme zakenbankiers aan. (FD 28/10)
- DSM verkoopt zijn meerderheidsbelang in TCG, een bedrijf dat verpakkingen maakt voor de farmaceutische industrie. Dat heeft het Limburgse chemieconcern vanochtend in een persbericht laten weten. Het verpakkingenbedrijf wordt verkocht aan het bedrijf MocoLabs, maar DSM houdt een minderheidsbelang. Welk bedrag er met de overname is gemoeid, is niet bekendgemaakt. Eerder deze week maakte DSM bekend dat het tweehonderd banen gaat schrappen bij de afdeling Resins, die harsen maakt voor de verfindustrie. In Nederland zullen 130 banen verdwijnen. Wereldwijd werken er tweeduizend mensen bij DSM Resins, waarvan ongeveer zeshonderd in Nederland. (NRC 27/10)
- DSM blijft ondanks de crisis op de financiële markten en de afkoeling van de economie optimistisch. Ondanks de zelfverzekerdheid van DSM over het behalen van de financiële doelen, bezigde topman Feike Sijbesma gisteren ook een meer voorzichtige toon. De onzekere macro-economische vooruitzichten kunnen leiden tot een wereldwijde recessie en dus een negatieve invloed hebben op DSM. In sommige markten was er de afgelopen maanden sprake van 'enige verzwakking'. Sijbesma wees dan ook met nadruk op de ruime financiële positie van het concern. DSM heeft vaker kritiek gehad op zijn overtollige kasgeld, maar de bijna euro 2 mrd aan financiële middelen op de balans geven het bedrijf in de huidige krappe kapitaalmarkt juist de nodige armslag. (FD 30/9)

**Feike Sijbesma****Personalia**

Voornaam (roepnaam): Feike Sijbesma  
Geboorteplaats en datum: Nieuw-Loosdrecht, 25-08-1959  
Burgerlijke staat: Getrouwd, twee kinderen

**Loopbaan**

Sijbesma is sinds mei 2007 bestuursvoorzitter van DSM, waar hij sinds 1998 werkte. Daarvóór vervulde hij diverse functies bij Gist-Brocades. Hij studeerde medische biologie in Utrecht en bedrijfskunde aan de EUR.

*Nevenfuncties:*

- bestuurslid SGCI
- voorzitter raad van bestuur EuropaBio
- lid raad van commissarissen NGI Taskforce
- lid raad van toezicht Universiteit Utrecht
- lid Innovatieplatform 2.0
- bestuurslid BIO
- bestuurslid CEFIC
- lid raad van advies RSM Erasmus

**Actueel**

- Commenting on the Q3 2011 results, Feike Sijbesma, said: "We are pleased to have delivered continued profitable growth compared to last year across all business clusters. This performance has been achieved despite the significant impact of a very strong Swiss franc and a weak US dollar. "Our outlook remains unchanged: 2011 is expected to be a strong year with further progress towards achieving our 2013 targets. However, DSM remains vigilant to possible negative developments in the global economy. Through Q3 we have experienced weakening in the electronics and electrical markets and in the depressed building and construction markets. DSM would not be immune to a deterioration in the economic environment, however, we have transformed DSM into a much more balanced and stronger company with a relatively resilient portfolio in health, nutrition and materials, a broad geographic spread with a strong presence in high growth economies and a solid balance sheet." (DSM, 1/11)
- Onder de Nederlandse bestuursvoorzitters is Feike Sijbesma een buitenbeentje. Hij profileerde zich als maatschappelijk ondernemer toen het begrip corporate governance nog moest worden uitgevonden. Als eerste topman van een groot Nederlands bedrijf toont hij in het openbaar begrip voor de Occupy-beweging. (NRC 5/11)
- Sijbesma roept financiële instellingen op te luisteren naar de Occupy-beweging. Financiële instellingen moeten zichtbaar dienstbaarder worden, zei Sijbesma tijdens een seminar op Beursplein 5. Volgens Sijbesma dreigt het bedrijfsleven te worden meegesleept door de problemen in de financiële economie. De financiële economie moet een smeermiddel zijn voor de reële economie, zegt hij, maar de financiële economie is veel groter en lijkt de reële economie te sturen. (FD, 27/10)

## Akzo Nobel


**Financieel**  
**Q3 2011 in € million**

	Q3 2010	Q3 2011	Δ%
Revenue	3,867	4,051	5
EBITDA	574	507	(12)
EBITDA margin (in %)	14.8	12.5	
Net income cont' operations	217	148	(32)

**January-September 2011 in € million**

	Jan.-Sep. 2010	Jan.-Sep. 2011	Δ%
Revenue	11,020	11,910	8
EBITDA	1,587	1,495	(6)
EBITDA margin (in %)	14.4	12.6	
Net income cont' operations	534	531	-

x 1000 euro	2010	2009
Bedrijfsopbrengsten	14.669.000	13.893.000
Resultaat voor belasting	917.000	483.000
Balanstotaal	20.094.000	18.880.000
Eigen vermogen	8.984.000	7.775.000

**Economisch nieuws van de afgelopen twee maanden**

- De winst van 's werelds grootste verfmaker daalde in het derde kwartaal met bijna eenderde tot 148 miljoen euro. De omzet groeide wel met 5 procent, tot ruim 4 miljard euro. Door de verslechterde economische omstandigheden zag AkzoNobel zich gedwongen de winstverwachting voor 2011 te schrappen. De oorspronkelijke winstverwachting lag op het peil van 2010. Toen boekte AkzoNobel een operationele winst van 1,96 miljard euro. Aan een nieuwe winstverwachting waagt het verfbedrijf zich niet. Wijers zei niet te rekenen op snel economisch herstel. AkzoNobel lanceert daarom een 'prestatieverbeterprogramma', dat onder meer de vadsigheid in Akzo's administratie en productie moet laten afnemen. Met het bezuinigingsplan hoopt het bedrijf tegemoet te komen aan de roep van investeerders om een slankere organisatie met grotere winstmarges. Wijers: 'Wat is ons grote probleem? Onze winstgevendheid.' (Volkskrant, 21/10)
- Bij de divisie decoratieve verven van chemie- en verfconcern AkzoNobel in de Benelux gaat een 'significant' aantal banen verloren. Aan persbureau Bloomberg meldde het bedrijf gisteravond dat het mogelijk om honderd banen gaat. AkzoNobel zegt dat de ontslagen samenhangen met de moeilijke marktomstandigheden. (FD 7/10)
- AkzoNobel heeft een nieuwe doorlopende kredietfaciliteit in meerdere valuta gesloten, om de bestaande faciliteit van euro 1,5 mrd te herfinancieren, zo maakte 's werelds grootste verfproducent vrijdag bekend. De transactie, met opties voor twee verlengingen van een jaar, werd volgens AkzoNobel door zijn vaste banken goed ondersteund, waardoor de nieuwe faciliteit overschreven is gesloten. AkzoNobel meldt dat de faciliteit de sterke krediet- en liquiditeitspositie van het bedrijf onderschrijft en zal worden aangewend voor algemene bedrijfsdoeleinden. (FD 1/10)

## Hans Wijers

### Personalia

Voornaam (roepnaam): G.J. (Hans)  
Geboorteplaats en datum: Oostburg (Zld. 11 januari 1951)  
Nationaliteit: Nederlandse



### Loopbaan

Wijers was eerder lid van de RvB van AkzoNobel. Voor en na zijn ministerschap werkte hij onder meer voor Boston Consulting.

Wijers is commissaris van Shell en het Concertgebouw. Hij is voorgedragen als voorzitter RvC van Heineken en voorzitter van Natuurmonumenten.

### Actueel

- Wijers over de resultaten van Q3: "Although our top-line revenue growth throughout the quarter was relatively strong, we have seen the macroeconomic situation worsen which has impacted our third quarter results. We have also not yet fully offset the unprecedented raw material cost increases; but this quarter illustrates that we are making good progress, as evidenced by the 6 percent overall price increase, led by Specialty Chemicals. "We do not expect the macroeconomic situation to improve quickly. So, as in 2008, we are taking action and have launched a major performance improvement program to deliver €500 million EBITDA in 2014. This program will ensure that our growth ambitions are delivered at or above the mid-point of our 13-15 percent EBITDA margin guidance. Our strong fundamentals, commitment to deliver and this program give us confidence in the future." (Akzo 20/10)
- AkzoNobel zal de eerder gegeven prognose voor de operationele winst van circa 2 miljard euro niet halen, want het is getroffen door een 'perfecte storm' van economische malheur en een 'tsunami' aan gestegen grondstoffenprijzen. Die marktomstandigheden kunnen moeilijk worden ontkend, maar dat Wijers zulke zware woorden gebruikt, ligt er waarschijnlijk aan dat het resultaat van zijn nu achtenhalf jaar durende bewind bij AkzoNobel toch wat tegenvalt. Hij begon voorjaar 2003. Het bedrijf zette het jaar ervoor met een kleine 68.000 medewerkers 14 miljard euro om en maakte een nettowinst van 818 miljoen. Onder Wijers werden activiteiten (waaronder medicijnfabrikant Organon) afgestoten en werd de verfdivisie uitgebreid, vooral via de overname van het Britse ICI in 2008. Over 2010 boekte AkzoNobel met dik 55.000 werknemers een omzet van 14,6 miljard en een winst van 754 miljoen. Dat niveau zal het concern dit jaar, het laatste volledige jaar van Wijers (hij treedt in april 2012 af), niet halen. (Elsevier 29/10)
- Akzo-ceo Hans Wijers, met wie Sijbesma in Nederland vecht om de titel van duurzaamste bedrijf, is goed van de tongriem gesneden en heeft bovendien uitstraling. Wijers legt het echter af tegen Sijbesma, die met de beste wil van de wereld niet charismatisch genoemd kan worden. Maar als Sijbesma begint te praten, ligt zijn gehoor aan zijn voeten. Hij is een natuurtalent, iemand die in gewone, heldere taal en op meeslepende wijze kan zeggen wat hij bedoelt. Zijn natuurlijke manier van communiceren is ook het geheim bij het succesvol omturnen van DSM van een chemieconcern in een onderneming die het vooral moet hebben van voeding, farmacie, biotechnologie en complexe kunststoffen. (FD 28/10)

# Shell



## Financieel

x 1000 euro

	2010	2009
Bedrijfsopbrengsten	27.221.000	30.993.000
Resultaat voor belasting	835.000	4.194.000
Balanstotaal	36.730.000	33.543.000
Eigen vermogen	21.910.000	16.319.000

## Cijfers 3e kwartaal 2011

- Het resultaat van Royal Dutch Shell over het derde kwartaal van 2011 op basis van geschatte actuele kosten was \$ 7,2 miljard, tegen \$ 3,5 miljard over hetzelfde kwartaal een jaar geleden.
- Het resultaat over het derde kwartaal van 2011 op basis van geschatte actuele kosten, exclusief geïdentificeerde posten was \$ 7,0 miljard, tegen \$ 4,9 miljard in het derde kwartaal van 2010, een stijging van 42%.
- De kasstroom uit bedrijfsactiviteiten over het derde kwartaal van 2011 was \$ 11,6 miljard. Exclusief mutaties in het nettowerkkapitaal was dit \$ 10,6 miljard, tegen \$ 8,1 miljard in hetzelfde kwartaal een jaar geleden.
- De netto-investeringen over het kwartaal waren \$ 6,1 miljard.

## Economisch nieuws van de afgelopen twee maanden

- Commentaar van Peter Voser bij de resultaten van Q3 2011: "We continue to make good progress with our strategy; improving our competitive performance, delivering a new wave of production growth, and maturing the next generation of growth options for shareholders. Our profits pay for Shell's substantial investments in new energy projects, to ensure low-cost, reliable energy supplies for our customers and to create value for our shareholders. Our third quarter results were higher than year-ago levels, driven by higher oil prices and Shell's performance. In Upstream, our oil and gas production excluding divestments grew by 2% from year-ago levels, driven by the continued ramp-up of our growth projects, mainly in Qatar and Canada."
- Shell heeft op vrijdag 11 november een overeenkomst getekend met het Maleisische staatsolieconcern Petronas om de productie van olievelden voor de kust van het eiland Borneo te vergroten. (Offshorevisie.nl 14/11)
- Met de komst van een nieuwe generatie boorschepen kan Shell olie en gas winnen op plaatsen waar de zee erg diep is. Samen met familiebedrijf Huisman ontwikkelde Shell hiertoe een nieuwe generatie machines voor boorschepen, de Noble Globetrotters. De Globetrotter 1 wordt eind 2011 in gebruik genomen. De nieuwe boorschepen zijn compacter, goedkoper, sneller en schoner. (Shell-venster, nov./dec. 2011)
- Energieconcern Shell doet zijn lpg-distributiebedrijven in de Benelux, Groot-Brittannië en Scandinavië over aan het Franse Antargaz. Dat is een dochteronderneming van het Amerikaanse UGI-groep. (FD 18/10)
- Oliemaatschappij Shell exploiteert 147 dochtermaatschappijen in belastingparadijzen zoals Jersey, de Caymaneilanden, Bermuda en Barbados. De Noorse organisatie Publish What You Pay legt dat bloot in het rapport 'Piping Profits'. (FD 28/9)
- Shell heeft met de Oekraïense autoriteiten een contract gesloten voor de exploratie van schaliegas. Dat maakte de Oekraïense staatsgasmaatschappij donderdag bekend. De totale waarde van de investeringen kan oplopen tot 800 miljoen dollar (circa 555 miljoen euro). (Telegraaf.nl 1/9)

**Peter Voser****Personalia**

Voornaam (roepnaam): Peter

Geboorteplaats en datum: (Baden (CH), 29 augustus 1958

Nationaliteit: Zwitserse



Peter Voser volgde een opleiding business administration aan de universiteit van Zürich. Hij trad in 1982 in dienst van Shell en bekleedde daar verschillende functies. Hij was onder meer actief in Zwitserland, Argentinië, Chili en het Verenigd Koninkrijk. In 2002 werd hij financieel topman bij ingenieursbureau ABB, maar al na twee jaar keerde hij terug naar Shell waar hij begon als CFO. In 2009 volgde hij Jeroen van der Veer op als CEO van Royal Dutch Shell. Voser is sinds december 2010 lid van de raad van bestuur van farmacieconcern Roche.

**Actueel**

- Dankzij de hoge olieprijs maakt Shell grote winsten. Het derde kwartaal van 2011 leverde een nettoresultaat op van 7 miljard dollar (bijna 5 miljard euro), ruim 42 procent meer dan het derde kwartaal vorig jaar. Het resultaat is beter dan analisten hadden voorspeld, vooral gezien de lage productie van het Nederlands-Britse bedrijf. Shell verkocht enkele grote olie- en gasvelden en produceerde daardoor zo'n 100 duizend vaten minder per dag dan vorig jaar, een daling van 2 procent. Maar, zo stelde Shell-topman Peter Voser tevreden vast, 'als we het effect van die verkochte velden buiten beschouwing laten, hebben we 2 procent meer geproduceerd. Dat komt omdat we de productie bij onze groeiprojecten, met name in Qatar en Canada, hebben opgevoerd.' (Volkskrant 28/10)
- Topman Peter Voser blijft bij elk mediaoptreden benadrukken dat zijn investeringsbeleid niet beïnvloed wordt door de nerveuze markten. Hij wil de komende vier jaar telkens \$ 25 tot \$ 27 miljard investeren. (FD, 29/9)
- Tegen 2014 moet het mogelijk zijn 3,7 miljoen vaten per dag af te leveren, houdt topman Voser beleggers sinds een strategische update begin dit jaar voor. (FD 24/10)
- Het Brits-Nederlandse olieconcern heeft geen plannen om de onderneming op te splitsen in een oliewinnings- en raffinagetak. Dat zei topman Peter Voser in een interview met de Amerikaanse zakenkrant The Wall Street Journal. (ANP 22/9)

# Unilever



## Financieel

x 1000 euro

	2010	2009
Bedrijfsopbrengsten	44.262.000	39.823.000
Resultaat voor belasting	6.132.000	4.427.000
Balanstotaal	41.167.000	37.016.000
Eigen vermogen	14.485.000	12.065.000

## Cijfers 3<sup>e</sup> kwartaal 2011

- Omzet € 12,1 miljard, aangedreven door 7,8% groei van de onderliggende verkopen, beter dan de markt, met een prijsgroei
- van 5,8% en een volumegroei van 1,9%. Negatief wisselkoerseffect van 4,8%.
- Vanwege een grote SAP-upgrade in Noord-Amerika werden verkopen van Q4 vervroegd naar Q3.
- Sterke positieve bijdrage van 2,2% aan de omzetgroei door M&A; integratie van lichaamsverzorgingsactiviteiten van Sara Lee
- en de activiteiten van Alberto Culver grotendeels voltooid.
- Opkomende markten stegen met 13,1%.
- Sterke groei in alle categorieën, in het bijzonder Persoonlijke Verzorging met 11,3%.

## Economisch nieuws van de afgelopen twee maanden

- CEO over cijfers Q3 2011: "Het verheugt me opnieuw een goede kwartaalprestatie te kunnen rapporteren. De resultaten zijn vooral bemoedigend tegen de achtergrond van een zeer onzekere consumentenvraag, zeer turbulente grondstoffenmarkten, natuurrampen en geopolitieke onzekerheid op veel plaatsen in de wereld. We verwachten dat de onderliggende brutowinstmarge in 2011 gelijk zal blijven of iets zal dalen."
- Unilever gaat komende twee jaar 69 van de 200 banen in zijn ijsfabriek in Hellendoorn schrappen. Het productieproces is te handmatig en te duur in vergelijking tot de andere Europese ijsfabrieken van het concern. Daarom investeert Unilever volgend jaar en in 2013 voor EUR10 miljoen in de fabriek. De inkrimping van kan zonder gedwongen ontslagen. (Leeuw. Crt. 12/11)
- Als Unilever minder geld had uitgegeven aan bekendheid en omzetgroei van zijn producten, had het kunnen voldoen aan de margeverwachtingen van analisten. Bestuursvoorzitter Paul Polman zei gisteren in een persverklaring voor dit jaar uit te gaan van een gelijkblijvende of iets lagere brutowinstmarge ten opzichte van een jaar eerder. Over het eerste halfjaar was zijn marge al 20 basispunten lager uitgekomen. Maar analisten dachten dat hij dat verlies kon goedmaken en een kleine margegroei van 10 basispunten zou boeken. Die groei blijkt nu niet gerealiseerd te worden. Reden is volgens cfo Huët dat Unilever blijft investeren in de lange termijn. (FD 4/11)
- Het ziet ernaar uit dat Unilever, de maker van Omo-wasmiddel, Lipton-thee en Knorr-soepen, op weg is een van de beste jongetjes van de klas te worden. Analisten zien de voordelen van de verbeteringen die bestuursvoorzitter Paul Polman sinds zijn aantreden drie jaar geleden heeft doorgevoerd. Dat blijkt uit een rondgang vooruitlopend op de publicatie van de derde kwartaalcijfers. (FD 2/11)
- Unilever stopt met de productie van tandpasta in Nederland. Het concern sluit de enige tandpastafabriek die het heeft in het land. De activiteiten van de Amersfoortse fabriek worden uit kostenoverwegingen verplaatst naar het Franse Compiègne. (Volkskrant 29/9)

**Paul Polman****Personalia**

Voornaam (roepnaam): Paul  
Geboorteplaats en datum: Enschede, 11 juli 1956



Paul Polman studeerde Bedrijfseconomie in Groningen. In 1979 startte hij zijn carrière bij Procter & Gamble, waar hij tot 2006 diverse functies bekleedde, de laatste jaren als Group President P&G Europa. In 2006 werd hij financieel bestuurder bij het Zwitserse Nestlé. Paul Polman werd in oktober 2008 benoemd tot uitvoerend bestuurder in de raden van bestuur van Unilever. Sinds 1 januari 2009 is hij Chief Executive Officer. Polman is nummer 2 in de Duurzame Top 100 van *Trouw*.

**Actueel**

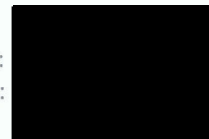
- Onder meer Hans Wijers en Paul Polman hebben Rutte vergezeld op zijn handelsmissie naar Groot-Brittannië. Zij spraken met de Britse staatssecretaris voor EZ Stephen Green over groene groei en het vinden van openingen in de China. (Volkskrant 16/11)
- Topman Paul Polman heeft de wat trage reus Unilever weer in beweging gekregen. De interne besluitvorming verloopt sneller waardoor innovaties en producten van overgenomen bedrijven in hoger tempo op nieuwe markten kunnen worden geïntroduceerd. Bovendien is in de kosten gesnoeid. Grondstofprijsstijgingen hoefden daardoor niet volledig doorberekend te worden in het eindproduct. Daarnaast werd onder invloed van concurrentie soms ook genoeg genomen met lagere marges. De autonome omzet (omzet zonder (des-)investeringen en wisselkoerseffecten) steeg in het derde kwartaal met 7,8% (Beleggersbelangen 11/11)
- Unilever besloot vorig jaar dat het veel duurzamer wil gaan produceren. Het bedrijf is zo groot dat het daarmee een verschil kan maken. Topman Paul Polman: 'Wij moeten op zoek naar een nieuwe vorm van kapitalisme'. (Trouw, 18/10)
- Europa moet meer gaan doen met het beleid voor bedrijven. Dit omdat het continent anders achterop raakt ten opzichte van opkomende markten, aldus Paul Polman, topman van Unilever. Volgens Polman moet vooral het beleid voor fusies en overnames nader bekeken worden. (NRC 13/8)

**Contactgegevens**

Informatiecentrum  
Directie Bedrijfsvoering  
Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en  
Innovatie

**Opdracht**

In opdracht van:  
Uitgevoerd door:  
Vraagnummer:



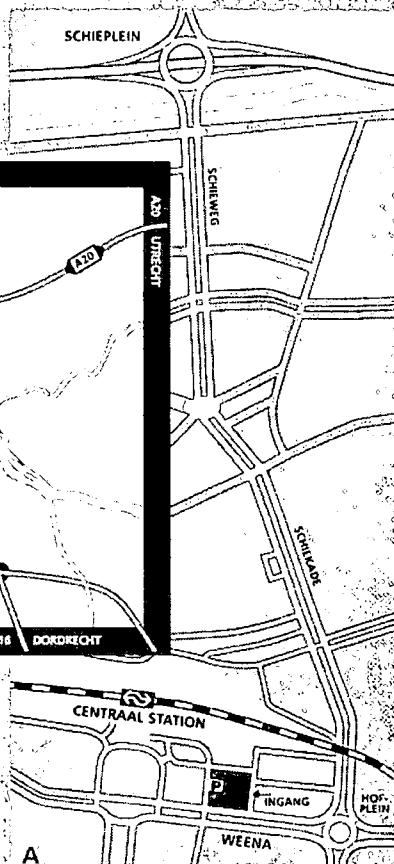
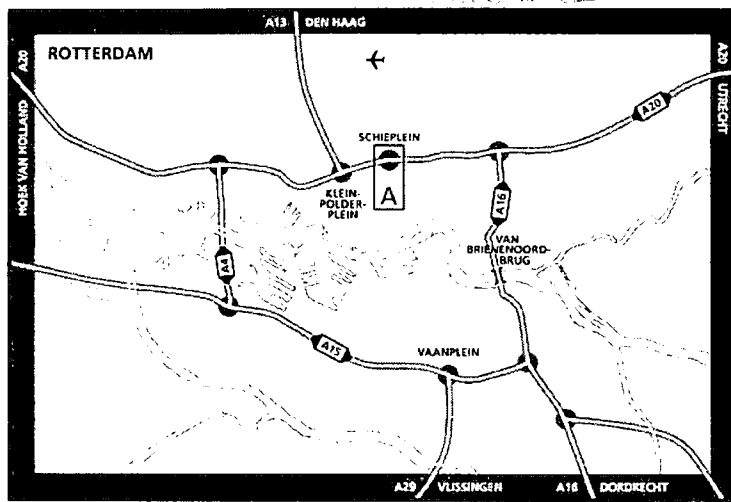
Telefoon 8344

[InformatiecentrumEZ@minez.nl](mailto:InformatiecentrumEZ@minez.nl)

Let op: De links werken niet meer als dit document wordt verplaatst. Publicaties die niet full-text gelinkt zijn, kunt u aanvragen bij het Informatiecentrum.

routebeschreibung

# route beschrijving



## Vanuit Den Haag:

rijksweg A13  
naar Rotterdam;  
volg  
Ring Rotterdam (Oost)/  
Dordrecht A20;  
neem afslag  
richting Centrum.

## Vanuit Utrecht:

rijksweg A20  
naar Rotterdam;  
volg  
Ring Rotterdam (Noord)/  
Den Haag A20;  
neem afslag  
richting Centrum.

## Vanuit Dordrecht:

rijksweg A16  
naar Rotterdam;  
rijd de  
Van Brienenoordbrug over;  
volg Ring Rotterdam/  
Den Haag A20;  
neem afslag  
richting Centrum.

## Vanuit Vlissingen:

rijksweg A29  
naar Rotterdam;  
volg  
Ring Rotterdam (Noord)/  
Utrecht A16;  
volg Ring Rotterdam/  
Den Haag A16;  
rijd de  
Van Brienenoordbrug over;  
volg Ring Rotterdam/  
Den Haag A20;  
neem afslag  
richting Centrum.

## Vanuit Hoek van Holland:

rijksweg A20  
naar Rotterdam;  
volg  
Ring Rotterdam (Noord)/  
Utrecht A20;  
neem afslag  
richting Centrum.

## Openbaar vervoer:

Komt u per trein, dan neemt u  
de 'uitgang Centrum'. Steek het  
Stationsplein naar links over. Ga naar  
de eerste voetgangersoversteekplaats  
met stoplichten. Steek over. Volg het  
voetpad langs het Weena. Bij de  
tweede voetgangersoversteekplaats  
recht door. Het Unilever hoofdkantoor  
staat links van u.

## Adres:

Weena 455, 3013 AL Rotterdam

telefoon 010 - 217 40 00

telex 21415 unil

telefax 010 - 217 47 98

010 - 217 47 96



N.B.: Wegens veiligheidsvoorschriften mogen voertuigen uitgerust met een LPG tank geen gebruik maken van de ondergrondse parkeergarage.